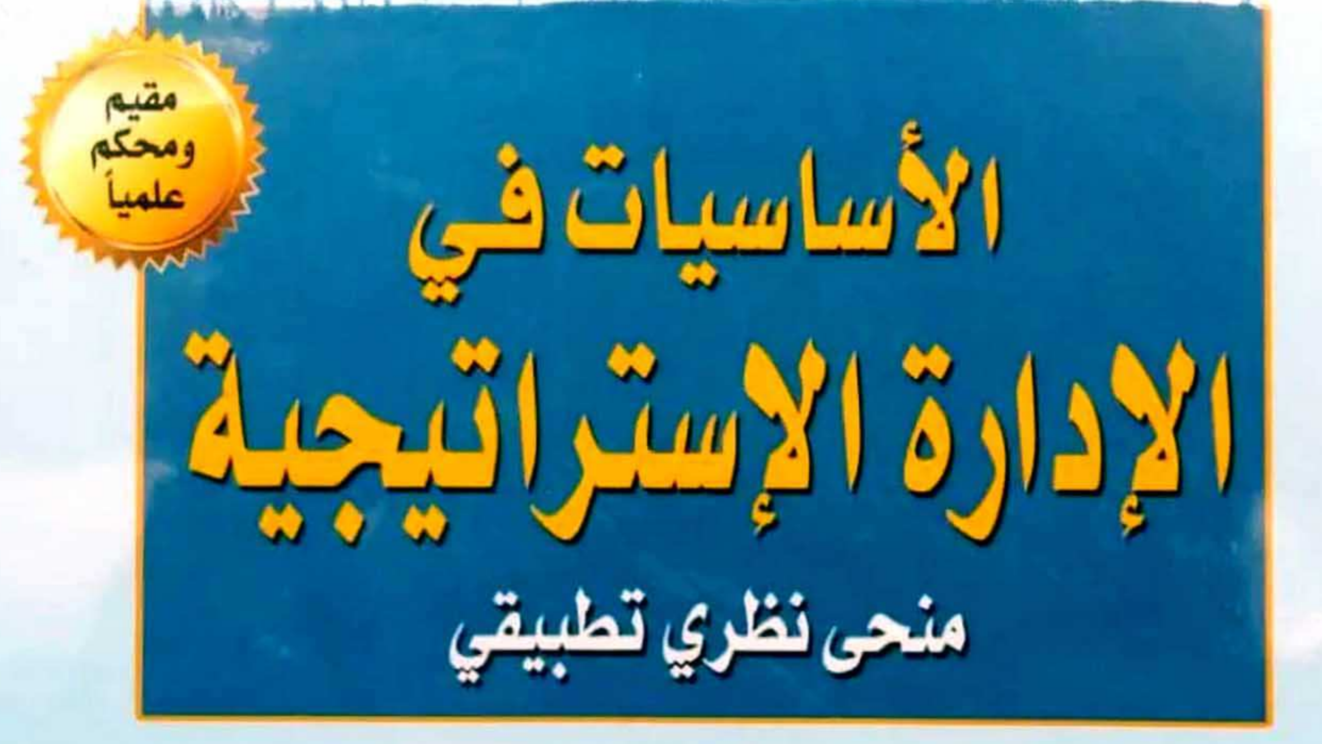


الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية

منحى نظري تطبيقي

الأستاذ الدكتور
عبدالباري إبراهيم درة
رئيس جامعة الإسراء سابقاً - عمان
رئيس جامعة الشرق الأوسط سابقاً - عمان
أستاذ الإدارة في جامعة الشرق الأوسط - عمان

الدكتور
ناصر "محمد سعود" جرادات
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
جامعة فيلادلفيا - عمان

STRATEGIC MANAGEMENT

وائل

الطبعة الأولى
2014

الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية

منحى نظري تطبيقي

The Essentials of Strategic Management

Theoretical and Applied Approaches

تأليف

أ. د. عبد الباري إبراهيم درة

رئيس جامعة الإسراء سابقًا ـ عمان

رئيس جامعة الشرق الأوسط سابقًا ـ عمان

أستاذ الإدارة في جامعة الشرق الأوسط ـ عمان

د. ناصر "محمد سعود" جرادات

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة فيلادلفيا ـ عمان

2014

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

(24)	أنواع استراتيجيات التراجع والانكماش	
(25)	مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية	
(26)	خطوات إجراء تحليل موقف المنظمة	
(27)	مصفوفة TOWS	
(28)	نموذج العوامل التنافسية الخمسة لمايكل بورتر	
(29)	الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال	
(30)	الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر	
(31)	العقبات التنظيمية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق	
(32)	الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي	
(33)	الخطوات الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية	
(34)	أنموذج العناصر السبعة الذي قدمته شركة ماكينزي لعملية تنفيذ الاستراتيجيات (7S)	
(35)	أبعاد تنفيذ الاستراتيجيات	
(36)	المكونات الستة للمنظمة والطرق الست التي يمكن استخدامها لربط تلك المكونات	
(37)	المداخل المختلفة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	
(38)	الأطراف التي تتولى عملية التقييم الاستراتيجي	
(39)	أدوات جمع البيانات والمعلومات	

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة الكتاب

لقد قدم المؤلفان عام 2013 كتابًا يحمل عنوان **الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق**، صدر عن دار وائل للنشر والتوزيع، وتناول المؤلفان في ذلك الكتاب عددًا من القضايا الرئيسية في الإدارة الاستراتيجية باعتبارها حقلاً دراسياً معرفياً حديثاً، وإن كانت بعض جذورها تعود الى العصور القديمة، وباعتبارها نشاطاً وممارسةً تأخذ بها عدد من المجتمعات والمنظمات الصناعية والتجارية والخدمية والعسكرية المعاصرة. ويعالج الكتاب جانبين في الإدارة الاستراتيجية وهما: الجانب النظري المعرفي والجانب التطبيقي العملي.

غير أن ذلك الكتاب كان يضم مادة علمية غزيرة، وقد حدد المؤلفان الجمهور المستهدف الذي يمكن أن يفيد من دراسة ذلك الكتاب، في الفئات التالية من الدارسين:

1. طلاب الإدارة والسياسة والاقتصاد في مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا.
2. المديرين ورؤساء الأقسام في المؤسسات في القطاع العام والخاص الذين يرغبون في التصدي لوضع استراتيجيات لمؤسساتهم.
3. الخبراء في التخطيط والتخطيط الاستراتيجي.
4. المدربين والمتدربين في الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والقيادة الإدارية وإدارة التغيير.
5. القارئ العام الذي يبغي أن يدرس موضوعًا يحظى بأهمية متزايدة في العلوم الاجتماعية.

ونعتقد أن بعض تلك الفئات لا تحتاج دراسة كل ما جاء في ذلك الكتاب من مادة علمية وتطبيقية، وفي سبيل التسهيل على بعض تلك الفئات فقد عكف المؤلفان على إعداد نسخة جديدة ومنقحة تحمل عنوان **الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحى نظري تطبيقي**، حيث كانت هذه النسخة مختلفة من حيث الشكل والإخراج، وحتى في الجوهر أحيانًا عن الكتاب الأول، وذلك ليقف الدارس على المبادئ الأساسية في الإدارة الاستراتيجية، ولمن أراد التوسع في معرفة المفاهيم والتطبيقات والاطلاع على الأمثلة والحالات والخطط الاستراتيجية فعليه الرجوع إلى كتابنا الأول: **الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين ـ النظرية والتطبيق**.

لقد استفاد المؤلفان في هذا التوجه من تجربة أساتذة كبار في الإدارة الاستراتيجية، أمثال ثوماس ل. ويلين (Thomas L. Wheelen) و ج. ديفيد هانجر (J. David Hunger) في كتابهما المشهور الإدارة الاسترتيجية وسياسات الأعمال، نحو ديمومة عالية **Strategic Management & Business Policy, Toward Global Sustainability** في طبعته الثالثة عشرة الصادرة عام 2012. ثم اختصرا ذلك الكتاب في كتابٍ آخر يحمل عنوان الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية (Essentials of Strategic Management).

إذا فالمؤلفان ترسما خطى هذين المؤلفيْن الكبيرين وغيرهما في إصدار كتاب موسع عن الإدارة الاستراتيجية وكتاب مختصر يقتصر على الأساسيات في تلك الإدارة، وإن ظل يحمل طابع الكتاب الأصلي من حيث النظرية والتطبيق.

يضم هذا الكتاب بين دفتيه الفصول التالية:

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية Introduction to Strategic Management

الفصل الثاني: التحليل الرباعي SWOT Analysis

الفصل الثالث: رسم فلسفة المنظمة Formulation of the Organization Philosophy

الفصل الرابع: صياغة الاستراتيجية العليا للمنظمة Formulation of The Corporate Strategy

الفصل الخامس: صياغة استراتيجيات الأعمال Formulation of The Business Strategies

الفصل السادس: صياغة استراتيجيات الوظائف Formulation of The Functional Strategies

الفصل السابع: تنفيذ الاستراتيجيات Implementation of Strategies

الفصل الثامن: تقييم الاستراتيجيات Evaluation of Strategies

إن هذا الكتاب يعالج **الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية**، أما الأساسيات فهي تتعرض للمفاهيم والنظريات الأساسية في تاريخ الإدارة الاستراتيجية ومراحل وضع الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها.

إن هذا الكتاب يحمل كثيراً من ملامح الكتاب الأصل (الأب) من حيث الالتزام من الناحية النظرية العلمية بإبراز أحدث المفاهيم والنظريات والنماذج الفكرية كما وردت في الكتب التي أخرجتها المطابع بعد عام 2008.

ومن ناحية أخرى فإن الجانب التطبيقي العملي يبرز في الجوانب التالية:

1. الاستعانة بأقوال مأثورة في بداية كل فصل.
2. وضع اهداف أدائية (Performance Objectives) في أول كل فصل، وملخص وأسئلة للنقاش في نهاية كل فصل.
3. تطعيم الكتاب بالأمثلة العملية والنماذج والحالات الدراسية واللوحات الشارحة التي بثها المؤلفان في ثنايا الكتاب. وهي ملامح تساعد الدارس على الفهم والاستيعاب، وتفتح له آفاقاً فكرية وتبني لديه مهارات علمية.
4. استخدام الأشكال والجداول التي تلخص المفاهيم والنظريات؛ مما يكسب الدارس مهارة دراستها والإلمام بالمفاهيم الأساسية في كل نظرية أو نموذج فكري.
5. وضع ثبت بالمصطلحات في نهاية الكتاب، ويتضمن المصطلحات المستخدمة في الكتاب والتعريف بها ومقابلها باللغة الانجليزية.

ويسعد المؤلفيْن في نهاية هذه المقدمة أن يتقدما بوافر التقدير إلى الاستاذ وائل وليد أبو غربية، صاحب دار وائل للنشر والتوزيع، وهو شاب طموح ذو رؤية استراتيجية في طباعة ونشر الكتب الأكاديمية الجادة في كل مجالات المعرفة. ونحن مدينون له، بعد توفيق الله ورعايته، لاقتراحه أن نختصر الكتاب الأصلي في الإدارة الاستراتيجية إلى كتاب يحمل عنوان الأساسيات، وإن أبدى حماساً منقطع النظير لنشر الكتابين المطوّل والمختصر (أو الأب والإبن)، فله منّا جزيل الشكر والامتنان، داعين الله له أن يوفقه بتحقيق آماله الطموحة في تزويد المكتبة العربية بكتب جادة للطلبة والدارسين والقارئ المثقف.

ولله المنة والفضل والشكر على ما منح من همة وعزيمة، وما يسّر من سبل، وما منح من رضا وسعادة، ربّنا إنك أنت الوهاب، وإنك الموفق وأنت النصير.

الفصل الأول

مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية

Introduction to Strategic Management

أقوال في الموضوع

- *"إذا عرفنا أين نحنُ الآن ولدينا بعض المعرفة كيف نتجه إلى هناك فإنه يمكن أن نرى إلى أين نحن متجهون. وإذا كانت المحصلة الملقاة على طريقنا غير مقبولة لنا، فإننا نستطيع أن نقوم بالتغيير في الوقت المناسب".*

الرئيس الأمريكي الأسبق أبراهام لنكولن (Abraham Lincoln)

- *"مثلُ المنظمة بلا استراتيجية كمثلِ سفينةٍ بلا دفة، تدور وتدور وتدور، فهي كالسفينة غير النظامية لا مرفأ لديها تتجه إليه".*

جويل روس (Joel Ross) و د. مايكل كامي (Michael Kami)

- *"إن الخطط أقل أهمية من التخطيط"*

ديل ماكونكي(Dale Mconkey)

- *"يمكن لصياغة الاستراتيجية أن تنمي الميزة التنافسية لدى المنظمات شأنها في ذلك شأن العملية التي تهدي العمال الذين يعملون معاً في الخنادق"*

ديفيد هيرست (David Hurst)

- *"إن أغلبنا يخشى التغيير، وحتى إذا كانت عقولنا تقول لنا إن التغيير أمر طبيعي فإن معدتنا ترتعش من المستقبل. ولكن بالنسبة للاستراتيجيين والمديرين اليوم فإنه لا خيار أمامهم إلا أن يغيِّروا"*

روبرت وترمان الأصغر (Robert Waterman, Jr).

الفصل الأول

مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية

Introduction to Strategic Management

الأهداف الأدائية Performance Objectives:

يتوقع أن يحقق الدارس الأهداف الأدائية التالية، بعد أن يقرأ هذا الفصل:

1. أن يوضح مفهوم الاستراتيجية.
2. أن يحدد بكلماته الخاصة، مفهوم الإدارة الاستراتيجية كعلم أو حقل دراسي.
3. أن يحدد، بكلماته الخاصة، دور كل من شستر آي برنارد (Chester I. Barnard) والفرد شاندلر (Alfred Chandler) في بلورة مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
4. أن يعدد خمساً من رواد الفكر الاستراتيجي الغربيين.
5. أن يعدد سبعاً من المدارس في الإدارة الاستراتيجية كما وضعها هنري منتزبرج (Henry Mintzberg).
6. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم الإدارة الاستراتيجية كممارسة أو تطبيق.
7. أن يحدد الأدوار التي يقوم بها قادة المنظمات عند وضعهم للاستراتيجيات المختلفة لمنظماتهم.
8. أن يعدد عشراً من وظائف الإدارة الاستراتيجية.
9. أن يعدد عشراً من دواعي أهمية الإدارة الاستراتيجية.
10. أن يعدد عشراً من مزالق (محاذير) الإدارة الاستراتيجية.
11. أن يوضح عناصر النموذج الفكري الذي يتبناه المؤلفان للإدارة الاستراتيجية.

أولاً . مفهوم الاستراتيجية

إن أصل كلمة استراتيجية (Strategy) مستمد من الكلمة الإغريقية (Stratos)، وتعني جنرالاً عسكريًا، وتجمع بين كلمتي (Stratos) وتعني الجيش، و (ago) ومعناها يقود، أي قيادة الجيش.

ويقارن بعض الباحثين بين استراتيجية الأعمال والاستراتيجية العسكرية (David, 2011, pp53-54)، فاستراتيجية الأعمال تستمد جذورها من السياق العسكري، ثم إن هدف كل منهما هو كسب ميزة تنافسية، ثم إن المنظمات العسكرية ومنظمات الأعمال تسخّر عناصر قوتها لاستغلال نقاط الضعف عند عدوِّها. ثم إن نجاح الاستراتيجية العسكرية واستراتيجية الأعمال هو نتاج اهتمام مستمر بالظروف الداخلية والخارجية وصياغة وتنفيذ ترتيبات تتكيف وتلك الظروف. ثم إن المفاجئة تعطي قوة لتحقيق الميزة التنافسية في كل من النوعين. كما أن نظام المعلومات الذي يزود النوعين من الاستراتيجيات ببيانات عن استراتيجيات العدو أو المنافس وموارده لذو أهمية أيضًا.

ومن ناحية أخرى فإن استراتيجية الأعمال مبنية على فرضية وجود المنافسة، أما الاستراتيجية العسكرية فمبنية على فرضية الصراع (Conflict). لكن هذا لا يمنع أن تستخدم أساليب الإدارة الاستراتيجية في كل من السياقين. وأخيرًا، فإن كل من النمطين من الاستراتيجيات يمكن أن يتكيفا مع التغيرات وأن يحسنا أعمالهما ليكسبا النجاح.

عرفت الاستراتيجية (Strategy) أكثر من تعريف:

1. فهي خطة تمكِّن المنظمة من القيام بالأعمال التي تتطلبها طبيعة عملها، كما تمكّنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى بنجاح، وكذلك تبين لها كيف يمكن أن تجذب زبائنها وترضيهم من أجل تحقيق أهدافها (Robbins, et al.,2011, p413).
2. وهي وسائل تحقيق الأهداف بعيدة المدى.
3. وهي منظور وموقف وخطة ونمط، وهي تمثل الجسر بين السياسات والأهداف الكبرى في المنظمة من جهة، وبين الأعمال الملموسة أو الأعمال التكتيكية من جهة أخرى.
4. وهي تعبير يتضمن مجموعة معقدة التركيب من الأفكار والمفاهيم والنظرات الذاتية (التبصر Insight) والخبرات والتوقعات التي تكون بمثابة مرشد عام للقيام بأعمال محددة لتحقيق أهداف محددة.

والاستراتيجية مطلوبة لسببين:

أ. عندما تؤثر الأحداث علينا.

ب. عندما لا نستطيع السيطرة على الأحداث ونتائجها (Prasad, 2002, p290).

وعرف قاموس وبستر (Webster New World Dictionary) الاستراتيجية بأنها علم تخطيط وتوجيه عمليات عسكرية كبيرة الحجم، وكذلك تحريك القوى إلى أكثر المواقع حساسية قبل الاشتباك مع العدو. ومن الواضح من تعريف قاموس وبستر أن الاستراتيجية ذات جذور عسكرية، والواقع أن الإدارة الاستراتيجية تستمد جذورها من التراث العسكري. ومن ثم فإن التعبيرات التي ترد في الإدارة الاستراتيجية كالأهداف والرسالة وعوامل القوة والضعف قد وضعت أصلاً لمعالجة مشكلات في أرض المعركة.

عمومًا، تفسر الاستراتيجية لماذا تنجح بعض المنظمات؛ في حين تفشل منظمات أخرى، فمثلاً نجحت شركة "وول مارت Wal-Mart" في منافسة شركة "كي مارت K-Mart"، والسبب هو أن الاستراتيجيات التي تتبناها أي منظمة لها تأثير كبير ورئيسي على أدائها مقارنة بمنافسيها، ومن أجل أن تحقق المنظمة النجاح، فإنه ينبغي عليها أن تحدد وتدرك وضعها الحالي، وبمعنى أدق مطلوب منها أن تجيب عن مجموعة من الأسئلة الرئيسية التي تحدد الإجابة عليها طبيعة ونوع الاستراتيجية التي ينبغي على المنظمة أن تتبعها، وتلك الأسئلة هي:

1. أين هي المنظمة الآن، وما هو وضعها الحالي؟
2. أين تريد أن تكون في المستقبل؟ أي:
   - ما الأعمال التي تريد أن تقوم بها، وما المركز التسويقي الذي تطمح إليه؟
   - ما احتياجات العملاء وشرائح المستهلكين الذين ترغب في خدمتهم؟
   - ما النتائج التي تطمح إلى تحقيقها؟
3. كيف يمكن أن تصل إلى هناك؟

وبالنظر إلى هذه الأسئلة، وإن بدت بسيطة، إلا أنها تمثل جوهر الإدارة الاستراتيجية، فالإجابة عن السؤال الأول تنطوي على تحليل موقف المنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وهذا التحليل يمثل الخطوة الأولى من خطوات وعمليات الإدارة الاستراتيجية.

وتنطوي الإجابة عن السؤال الثاني، وهو أين تريد أن تكون المنظمة في المستقبل؟، على تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، أي رسم فلسفة المنظمة وإجراء تخطيط استراتيجي يتضمن وضع الرؤية، ووضع الرسالة، ووضع الغايات، ووضع الأهداف، ووضع القيم الرئيسية، ووضع الخطط الاستراتيجية؛ سواء على مستوى المنظمة، أو على مستوى وحدات الأعمال، أو على المستوى الوظيفي، والتي من شأنها أن تقود إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ويمثل هذا العملية أو الخطوة الثانية من خطوات الإدارة الاستراتيجية.

أما الإجابة عن السؤال الثالث، وهو: كيف يمكن أن تصل المنظمة إلى هناك؟، فإنه ينطوي على تحديد الاستراتيجيات التي من شأنها أن توصل المنظمة لما تريد، أي صياغة وبناء استراتيجيات المنظمة المختلفة بدءًا بالاستراتيجية العليا للمنظمة واستراتيجيات الأعمال واستراتيجيات الوظائف، ويمثل هذا الخطوة أو العملية الثالثة من عمليات الإدارة الاستراتيجية. كما تنطوي الإجابة عن هذا السؤال أيضًا تنفيذ الاستراتيجيات التي تم بناؤها، وهي الخطوة أو العملية الرابعة من خطوات الإدارة الاستراتيجية.

إذاً فالإجابة عن هذه الأسئلة الثلاثة الرئيسية هي التي تحدد الاستراتيجية المناسبة التي ينبغي على المنظمة صياغتها وتنفيذها، وبالتالي تقويمها، لتضمن لنفسها تفوقًا وسبقًا على المنافسين في ميدان العمل الذي تضطلع القيام به.

ثانيًا . تحديد مفهوم الإدارة الاستراتيجية

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة قرارات وأعمال ينتج عنها وضع وتنفيذ استراتيجيات (Strategies) مصممة لتحقيق أهداف المنظمة، وتركز الإدارة الاستراتيجية على القضايا الرئيسية بعيدة المدى التي تؤثر على المنظمة؛ وهي تتضمن تخطيط استراتيجيات المنظمة وتنفيذها ومتابعتها.

ولقد اكتسبت الإدارة الاستراتيجية كممارسة وتطبيق أهمية في ضوء التطورات التي وقعت في الولايات المتحدة والعالم في التسعينات من القرن الماضي، وتتمثل هذه التطورات في كبر حجم شركات الأعمال ودراستها لتهديدات البيئة وفرصها. لقد واجهت الشركات الكبرى منافسة حادة فيما بينها، ومن هنا كان تركيزها على الميزة التنافسية، وبدأت تعرض خدمات أحسن للزبائن مع تركيز واضح على الجودة والأسعار، وفي تلك الفترة شاع اندماج الشركات واستحواذ الكبرى منها على

الصغرى لتحقيق النمو والتوسع والتنويع في المنتجات، وبدأت الشركات تحلل أعمالها في ضوء نموذج مايكل بورتر (Michael Porter) عن القوى الخمس في السوق، وهي المنافسون والمشترون والمزودون والمنتجات البديلة والشركات الجديدة المحتمل دخولها إلى السوق. وبدأ الاستراتيجيون الاعتراف بتهديدات البيئة الخارجية وتحويلها إلى فرص، ومن ثم أصبحت مهمة أولئك الاستراتيجيين تحقيق أداء مرتفع بتحديد العوامل الرئيسية للنجاح في الأعمال، وبدأوا الاهتمام بقطاعات السوق المختلفة لتحقيق رضا العملاء والزبائن، واتجه اهتمام أولئك الاستراتيجيين إلى تأسيس وضع مربح مستدام للشركات لمقاومة القوى التي تحد من الميزة التنافسية.

وفي أوائل القرن الحادي والعشرين اتجه اهتمام الاستراتيجيين إلى رصد القوى الخارجية في البيئة وبناء نظام تنافسي ذكي. وقد عزز هذا الاهتمام تغيرات هائلة غير مسبوقة مثل المنافسة العالمية والثورات التكنولوجية والتوجه الجديد نحو تقدير أذواق المستهلكين وتغير في سعر صرف العملات، مما شكل تحديات هائلة للشركات (Kishore, 2010, pp14-15).

إن العصر الذي نعيش فيه، والذي بدأ مع مقدم القرن الحادي والعشرين، هو عصر المشروعات المشتركة، والتحالفات الاستراتيجية للأعمال، والحصول على الرخص والاعتماد على الموارد البشرية الخارجية (Outsourcing)، مما أكسب هذه التوجهات شيوعًا وجعلها بدائل محتملة للعمل. ثم إن تدفق الموارد بأنواعها بحرية حول العالم قد فتح الباب واسعًا أمام استثمارات جديدة واندماج الشركات واستحواذ بعضها على شركات أخرى.

ولقد انعكس هذا على عمل عدد كبير من الشركات، وبدأت تتخلى عن الاستراتيجيات بعيدة المدى واللجوء إلى الحدس (Intuition) والخبرة كمصدر للإلهام والإبداع في العمل، وأصبح اهتمام المديرين في الشركات الكبرى اهتمامًا ينصب على معالجة القضايا الكبرى وإدارتها (Issues Management)، فليس من المستغرب أن احتل الاستراتيجيون مناصب رئيسية في مجالس إدارة الشركات. إن الشركات الكبرى تراقب عن كثب تحركات المنافسين ومدى توفر الموارد وفرص البيئة الخارجية. لقد أصبح أولئك الاستراتيجيون يراقبون التغيرات في البيئة والأحداث والاتجاهات، ولمواجهة هذه التغيرات الجديدة في البيئة الخارجية والأسواق، فإن الاستراتيجيين في مجالس الإدارة والشركات يضعون باستمرار استراتيجيات بديلة.

يمكن أن ننظر إلى الإدارة من منظورين: منظور نظري (حقل دراسي) ومنظور تطبيقي (ممارسة ونشاط)؛ وعلى هذا فإننا يمكن أن نعتبر الإدارة الاستراتيجية علماً أو حقلاً دراسياً، واعتبارها أيضًا ممارسةً أو نشاطاً.

ونبحث الآن هذين المنظورين:

(1) الإدارة الاستراتيجية كعلم (Science) أو حقل دراسي (A Field of Study)

يذكر مفكرو الإدارة الاستراتيجية وكتّابها أن الإدارة الاستراتيجية كالإدارة بشكل عام علم وفن (A Science & An Art)، والواقع أننا نفضل اطلاق تعبير حقل دراسي بدلاً من تعبير علم حتى نتجنب الخوض في تحديد مفهوم العلم وما يستتبعه من نقاش، فهل يمكن اعتبار الإدارة الاستراتيجية علماً كأحد العلوم المنضبطة (Exact Science) كالفيزياء أو الكيمياء أو الأحياء؟ الواقع أن الإدارة الاستراتيجية ليست علماً منضبطاً كالعلوم الطبيعية، بل هي علم اجتماعي (Social Science)، ينطبق عليه ما ينطبق على العلوم الاجتماعية من صعوبة دراسة الظاهرة الاجتماعية بموضوعية وتجرد، كما نفعل في دراسة الظواهر الطبيعية.

كما أنه يصعب الخروج بقوانين محكمة كقانون نيوتن أو تمدد الفلزات بالحرارة وتقلصها بالبرودة. ومن ثم فإن الإدارة الاستراتيجية حقل دراسي يدرسه الدارسون في الجامعات وتؤلف فيه الكتب وتنشر عنه أبحاث ودراسات في المجلات الأكاديمية المحكمة، ويحصل فيه الدارسون على درجات علمية متقدمة كالماجستير أو الدكتوراه.

فما هو هذا الحقل الدراسي؟

هو مجموعة مفاهيم وأفكار ونظريات ونماذج فكرية تدرس سياسات المنظمات وتصورات قادتها للاتجاه المستقبلي لها وإلى أين ستنطلق، لتحقيق رسالتها وأهدافها. كما أن تلك المجموعة من التركيبات الفكرية (Conceptual Construct) تضع إطاراً Framework يرشد إلى خيارات Choices تحدد طبيعة المنظمات واتجاهاتها. وتتعلق هذه الخيارات أيضاً بما تنتجه تلك المنظمات من منتجات أو ما تقدمه من خدمات، كما تتعلق بالأسواق والإمكانات الرئيسية في المنظمات وبنموها والعائد على رأسمالها، كما تتعلق أيضاً بتخصيص الموارد البشرية وغير البشرية فيها. كل ذلك لتحقيق نجاحات ملموسة واكتساب ميزات تنافسية في السوق وقد تتحقق الميزة التنافسية من خلال جودة عالية

للمنتجات والخدمات وأسعار منخفضة، وتوزيع كفؤ للمنتجات أو الخدمات، أو ربح مرتفع أو حصة سوقية أكبر.

ويخلص الدكتور أحمد القطامين في كتابه التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، وهو يبحث في جذور الاستراتيجية (قطامين، 1996، ص ص14-15) إلى أن الإدارة الاستراتيجية – من الناحية العملية- توفر للمؤسسة أسلوباً متميزاً للتنبؤ بالمستقبل وتشكيله، وذلك باستخدام الإمكانات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع.

ويرجع الفضل في تطوير مفهوم الإدارة الاستراتيجية بالمعنى السابق إلى عالمين هما شستر أي بارنارد (Chester I Barnard) ، والفريد شاندلر (Alfred Chandler)، أما بارنارد فقد كان مديرًا في شركة التلفون والتلغراف الأمريكية وكتب كتاباً عام 1938 لخص فيه تجاربه كمدير وأسماه وظائف المدير The Functions of The Executive، ويعتبر عدد كبير من الباحثين أن بارنارد من المؤسسين للمدرسة السلوكية في الإدارة، وعالج بارنارد في كتابه المذكور قضية جوهرية في الفكر الاستراتيجي وهي قضية رسالة المؤسسة (The Mission)، فمن الأهمية بمكان أن يستطيع المديرون الكبار توضيح سبب قيام مؤسستهم وطبيعة رسالتها.

أما ألفرد شاندلر فهو أحد الرواد في الفكر الاستراتيجي. وقد اشتهر بكتاب عنوانه: الاستراتيجية والهيكل التنظيمي Strategy and Structure 1962. والمقولة الرئيسية لشاندلر هي أن الاستراتيجية يجب أن تسبق عملية بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومن أقواله المشهورة "فكر في السوق أولاً ثم في التنظيم ثانياً".

ويعتبر شاندلر من دعاة المدخل الاقتصادي في وضع الاستراتيجيات، وقد مهد الطريق بأفكاره ومفاهيمه لرائدين آخرين هما إيجور أنسوف (Igor Ansoff) ومايكل بورتر (Michael Porter).

ثم توالت بعد ذلك الدراسات في الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية وكثرت النظريات والأطر الفكرية (Conceptual Frameworks) والنماذج. هذا وقد ذكر توني جروندي (Grundy Tony) في كتابه الذي نشره في عام 2005 عن رواد استراتيجية الأعمال Gurus on Business Strategy، اسم (41) رائداً من رواد الفكر الاستراتيجي، وجاء على رأسهم الأسماء التالية التي أشار المؤلف إلى أنهم من الرواد الرئيسيين في الإدارة الاستراتيجية:

- إيجور أنسوف (Igor Ansoff)
- كامبل وجولد (Campell and Goold)
- جاري هامل واس. ك برهالاد (Gary Hamel and S.k Prahlad)
- شارلز هاندي (Charles Handy)
- جري جونسون وكيفين شولز (Gerry Johnson and Kevin Scholes)
- روزابث موس كانتر (Rosabeth Moss Kanter)
- كابلان ونورتن (Kaplan and Norton)
- كيرت ليفين (Kurt Lewin)
- آر. ت. باسكال (R T Pascal)
- توم بيترز (Tom Peters)
- مايكل آي بورتر (Michael E. Porter)
- هنري متنزبرج (Henry Mintzberg)
- بيتر سنجي (Peter Senge)
- سن تزو (Sun Tzu)
- ديفيد أولريش (David Ulrich)
- جاك ولش (Jack Welsh)

وقد وضع كل من هؤلاء الرواد نموذجه الفكري (Conceptual Model) أو مدخله (Approach)، الذي أثرى به الدراسات عن الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي.

وما يجب أن نوضحه هنا أن النظريات والنماذج الفكرية في الإدارة الاستراتيجية قد بدأت في بعض الجامعات الأمريكية وفي مقدمتها جامعة هارفارد (Harvard) الشهيرة منذ الخمسينات من القرن المنصرم، ثم قامت مؤسسات الأعمال والشركات الكبرى والخبراء والمستشارون بإدخال تلك النظريات والنماذج الفكرية إلى حيز العمل والتطبيق.

وينحو عدد من الجامعات الأمريكية منحى تدريس مساق أو مقرر الإدارة الاستراتيجية كمساق أو مقرر نهائي يتوج (Capstone Course) النظريات والمفاهيم والخبرات التي درسها الطلاب في مساقاتهم أو مقرراتهم في الإدارة.

ومما تجدر الإشارة إليه أن الإدارة الاستراتجية كحقل دراسي وتخصص في الإدارة ذات طبيعة ترابطية (Multidisciplinary)، بمعنى أنها تأخذ من حقول دراسية كثيرة مثل العلوم العسكرية والإدارة والتسويق والمالية والمحاسبة وإدارة الانتاج والاقتصاد وعلم السياسة وعلم الاجتماع وعلم النفس وتكنولوجيا المعلومات والإحصاء والبحث والتطوير (R&D)، فينهل مفكروها من تلك الحقول ويخرجون بنظريات وأطر فكرية ونماذج عدة يعكس كل فيها التوجهات الفكرية للمفكر في الإدارة الاستراتيجية وتدريبه وخبراته.

حصان البحر الذي يبحث عن حظه [*]

عزيزي الدارس اقرأ النص التالي وأجب عن الأسئلة التي تليه:

قال حكيم: "إذا لم تكن تعرف إلى أين تسير، فقد ينتهي بك المطاف إلى مكان لم تقصده"

يحكى أن حصان البحر جمع في يده دنانيره الثلاثين واندفع في عرض البحر يبحث عن حظه، وقبل أن يمضي في مسعاه طويلاً التقاه الحريث (وهو نوع من السمك) وقال له:

- *عزيزي الحصان المسرع، إلى أين تقصد؟*

فأجاب حصان البحر بكل سرور وفخر:

- *إنني أبحث عن حظي.*

قال الحريث:

- *كم أنت سعيد يا صديقي، فبعشرين ديناراً فقط تدفعها للحوت تستطيع أن تصل مبتغاك بشكل أسرع.*
- *شكراً، قال حصان البحر.*

ثم أتى إلى الحوت، وسلمه العشرين ديناراً وامتطى ظهره، فاندفع به الحوت بسرعة تفوق سرعته السابقة، وبينما هما في جريهما السريع نادت الاسفنجة الحمراء حصان البحر وقالت:

- *أيها الحصان الفاره، مالي أراك مسرعاً تركب ظهر الحوت، فإلى أين تقصد؟*
- *"أبحث عن حظي"، قال حصان البحر.*
- *"كم أنت سعيد ومحظوظ"، قالت الاسفنجة، "بمبلغ ضئيل لا يتجاوز الخمسة دنانير تستطيع أن تمتطي تلك الدراجة التي تشبه الطائرة النفاثة التي يستخدمها بنو آدم في السماء التي تعلونا، مما يعينك على الوصول إلى مبتغاك بشكل أسرع".*

وابتاع حصان البحر الدراجة النفاثة بثمن بخس، دنانير معدودة، واندفع في عباب البحر بسرعة تفوق خمس مرات سرعته وهو على ظهر الحوت.

---

[*] ترجمها بتصرف د. عبد الباري إبراهيم درة، من:
Robert F. Mayer, Preparing Instructional Objectives, Belmont, California: Petman Learning, Inc., 1984.

والتقى حصان البحر سمكة قرش ضخمة. قالت سمكة القرش:

- *" إلى أين تقصد، صديقي حصان البحر؟"*
- *" أبحث عن حظي"، أجاب حصان البحر.*
- *كم أنت محظوظ، بإمكانك أن تسلك طريقاً قصيراً مختصراً للوصول إلى مبتغاك، فهو يوفر عليك كثيراً من الوقت". وفتحت فاها....*
- *" شكراً"، قال الحصان.*

واندفع حصان البحر إلى جوف سمكة القرش حيث لقى مصيره الذي يبحث عنه، ولم تعد سمكة الحرث أو الاسفنجة، أصدقاؤه القدامى، تسمع منه أو عنه شيئاً.

أسئلة للمناقشة:

1. *ما الدروس والعبر التي يمكن أن تخرج منها بعد قراءة هذا النص؟*
2. *هل تعرف إنسانًا عرف كيف يحدد أهدافه بدقة فأصاب نجاحاً وآخر يعيش في الحياة بدون أهداف فلم يحقق نجاحاً ما؟*
3. *ما فوائد تحديد الأهداف بدقة في الحياة؟*
4. *ما أهمية الأهداف في الخطة الاستراتيجية؟*

(2) الإدارة الاستراتيجية كممارسة أو تطبيق أو نشاط (Practice or Activity)

عرفت الإدارة الاستراتيجية تعريفاً عاماً بأنها علم وفن (Science and Art) ووضع (صياغة) قرارات تتعلق بجميع الدوائر والإدارات والوظائف في المنظمة وتمكينها من تحقيق أهدافها (Prasad, 2002, p.290) ويمكن أن نطلق تعبير استراتيجيات على تلك القرارات، ومن ثم فإن الإدارة الاستراتيجية هي وضع (صياغة) استراتيجيات المنظمة وتنفيذها وتقييمها.

لقد عرضنا في (1) من الصفحات السابقة إلى الإدارة الاستراتيجية كعلم (أو حقل دراسي) لصياغة الاستراتيجيات في المنظمة وتنفيذها وتقييمها، وسنعرض هنا بإيجاز إلى الجانب الآخر من التعريف وهو جانب الفن أو الممارسة والتطبيق. فقادة المؤسسات يقومون عادةً، ويعاونهم في هذا خبراء في الإدارة الاستراتيجية أو التخطيط الاستراتيجي، بتبني نظرية أو إطار فكري أو نموذج للإدارة الاستراتيجية تعالج بطريقة أو أخرى عمليات الإدارة الاستراتيجية أو مراحلها وهي وضع الاستراتيجية ثم تنفيذها وتقييمها، وهذا ما سنعرض له في الفصول القادمة بإذن الله.

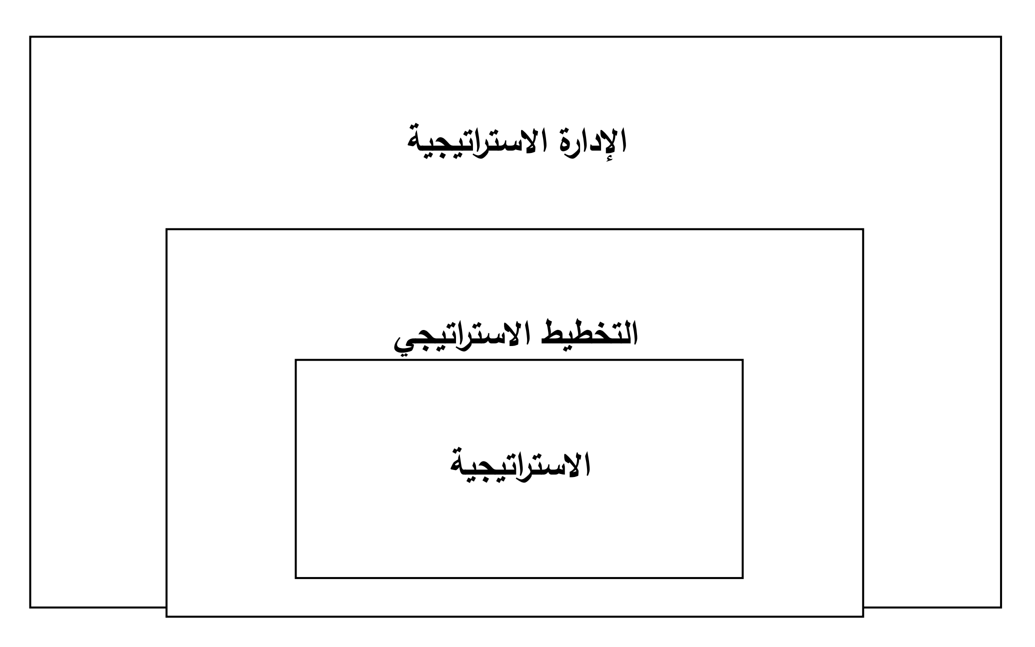
ويحرص قادة المنظمات عندما يضعون الاستراتيجيات المختلفة لمنظماتهم على ما يلي:

- تقدير وضع المنظمة في بيئتها (وهو ما يطلق عليه التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis)
- توليد وتبني خيار (A Choice) بين عدة خيارات ويطلق عليه الخيار الاستراتيجي (Strategic Choice).
- تنفيذ الاستراتيجيات.
- تقييم الاستراتيجية والرقابة عليها.
- التلاؤم (Matching) بين أنشطة المنظمة وإمكاناتها.
- اتخاذ قرارات رئيسية تتعلق بتخصيص الموارد (المالية وغير المالية).
- رسم الاتجاه طويل المدى الذي يتوقع أن تتبناه المنظمة.

إن الإدارة الاستراتيجية كممارسة وتطبيق تعمل في إطار الرسالة (Mission) التي وجدت المنظمة للقيام بها. فهذه منظمة صناعية تنتج الأجهزة الكهربائية، وهذه منظمة تقدم خدمات مالية (كالبنك)، وهذه منظمة تعلم الطلاب في المراحل الدراسية المختلفة (المدرسة)، أو المرحلة الجامعية (الجامعة)، وهذه منظمة ترعى اليتامى (جمعية خيرية)، أو تتبنى برنامجاً سياسياً معيناً (حزب سياسي)، بعبارة أخرى إن الإدارة الاستراتيجية ممارسة تربط بين الغايات (Ends) والأساليب (Means). فمن حيث الغايات فإنها تصف وتضع رؤية (A vision) لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، كأن تكون مثلاً جامعة تعتبر الأولى في برامجها في البلاد، أما الأساليب فتصف وتضع الكيفية التي ستحقق بها الرؤية. ومن ثم فإن الإدارة الاستراتيجية إدارة ذات رؤية، أي أن القادة في المنظمة يفكرون ويوجدون تطلعاً وتوجهاً مستقبلياً لمنظمتهم، ولكنهم في نفس الوقت يترجمون التطلع والتوجه المستقبلي إلى إدارة عملية (Empirical Management)، تفكر وتقرر كيف يمكن أن تصل بمنظمتهم إلى غاياتها (Kishore, 2010, p.7).

السؤال الذي نطرحه الآن هو: ما الصلات التي تربط بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية؟

الواقع أن الإدارة الاستراتيجية مفهوم شامل يضم التخطيط الاستراتيجيي والاستراتيجية، وكما يمثل ذلك الشكل رقم (1).



الشكل رقم (1): الصلات بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية

المصدر: محاضرات د. سيد الهواري في اسطنبول 1994، ص31

ثالثًا . وظائف الإدارة الاستراتيجية (The Functions) في المنظمات

أصبحت الإدارة الاستراتيجية واحدة من الموضوعات التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة، لذا، فقد تم إيلاء هذا الموضوع الأهمية القصوى من قبل المنظمات، خاصة في ظل تعدد وتنوع أهداف الإدارة الاستراتيجية ولم تعد المنظمات قادرة على النمو والبقاء والاستمرار دون تمتعها بأبعاد استراتيجية تكفل لها القدرة على استثمار الفرص ونقاط القوة، وتجنبها التهديدات ونقاط الضعف (جرادات، 2013، ص ص41–42). وكما أشرنا سابقًا، فإن القادة في المنظمات يفكرون في كيفية إيجاد توجهات مستقبلية لمنظمتهم، وفي نفس الوقت يترجمون التطلع والتوجه المستقبلي إلى إدارة عملية، تفكر وتقرر كيف يمكن أن تصل بمنظمتهم إلى غاياتها، وبالتالي فإن للإدارة الاستراتيجية كممارسة أو تطبيق وظائف وملامح نجملها فيما يلي، فهي:

1– تحدد الغايات Goals والأهداف بعيدة المدى للمنظمة.

2– تختار خطط عمل لتحقيق أهداف المنظمة.

3– تختار خطة عمل لتخصيص الموارد المختلفة.

4– تضع صيغة لربط رسالة المنظمة وفلسفتها وغاياتها.

5- تضع الخطط طويلة الأمد للتفاعل مع البيئة المنافسة لتحقيق أهداف المؤسسة.

6- تضع آلية لنقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه.

7- توجه قادة المنظمة لاتخاذ قرارات توجه المنظمة والأعمال لتحقيق الغايات التي اتفق عليها.

8- تضع الخطط المحكمة والقرارات والأنشطة بمرور الزمن.

9- تهتم بمفهوم الكفاءة (Efficiency)؛ أي دراسة الفرص والتهديدات واتخاذ المبادرات لمواجهتها.

10- تترجم الغايات والأهداف للمنظمة إلى حقائق ملموسة.

11- تقف على أنشطة المنافسين بعناية واهتمام كبيرين.

12- تحدد نواحي القوة والضعف في المنظمة مقارنة بالمنافسين.

13- تضع الخطط التي تعكس الغايات والأهداف والسياسات التي تحقق رسالة المنظمة.

14- تحلل خيارات المنظمة بالتزاوج بين مواردها والبيئة الخارجية.

15- توفر إطاراً متكاملاً موحداً للمديرين في المنظمة لاتخاذ القرارات الفعالة التي تؤثر على جميع الإدارات فيها.

16- تهيئ مطابقة وملاءمة (Fit) بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

17- توفر إطاراً فكرياً للأعمال في المنظمة.

18- تضع إطاراً متسلسلاً للقرارات وخطط العمل.

رابعًا . أهمية الإدارة الاستراتيجية للمنظمات

يعتبر موضوع الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات التي تحتل مكانة مهمة في الفكر الإداري المعاصر، خاصة وأنها تتعامل وتهتم بكل القرارات التي تؤثر على حاضر ومستقبل المنظمات، فهي التي تحدد علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية على المدى البعيد، كما أنها تحدد كيفية تعامل المنظمة مع المنافسين، ومع بقية الأطراف التي تتعامل معها المنظمة، إضافة إلى تركيزها على تحليل المنتجات والأسواق (جرادات، 2013، ص 40). وعمومًا تمكن الإدارة الاستراتيجية المنظمات من تحقيق المزايا والفوائد التالية، فهي:

1- تساعد على إيجاد تكامل في سلوك العاملين في شكل جهود كلية شاملة.

2- ترسخ اتجاهاً لتوجه طويل المدى ومتوسط المدى وبعيد المدى في المنظمة.

3- توجه المنظمة لتحديد الفرص ووضع أولويات واستغلال لها.

4- تقلل آثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة.

5- تعزز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف المنظمة ورسالتها.

6- تضع أساساً لتحديد مسؤوليات الأفراد العاملين في المؤسسة.

7- تكاد تكون الطريقة الوحيدة التي تساعد إدارة المنظمة على توقع الفرص والمشاكل.

8- تركز على القضايا الكبرى التي تؤثر على المنظمة.

9- تعين المنظمة على إدارة المخاطر والتقليل منها.

10- توفر إمكانية التخصيص الفعال للوقت والموارد لتحقيق الفرص المتاحة.

11- توفر موارد ووقتاً أقل لتصويب القرارات الخاطئة.

12- تقود إلى القيام بتحليل وتشخيص دقيقين للبيئة الحالية والمستقبلية بتحديد الفرص والتهديدات.

13- تشجع على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير.

14- توفر إحساساً بالنظام والحسم تجاه مشكلات الإدارة

15- تؤثر ايجابياً على رفاه المنظمة وتقدمها.

16- تنص على وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها في المنظمة.

17- توفر إطاراً للتواصل بين العاملين في المنظمة.

18- تقدم إطاراً للتنسيق والرقابة المحسنين.

19- تعين على اختيار خطة عمل لتحقيق هدف معين وبمبررات محددة.

20- تقدم مدخلاً تعاونياً متكاملاً متحمساً لمعالجة المشكلات والفرص في المنظمة.

21- تحسن جودة القرارات الاستراتيجية من خلال تفاعل أعضاء الفريق.

22- تقلل من الفجوات والتداخل في الأنشطة في المنظمة.

ويذهب بعض كتّاب الاستراتيجية إلى أن الإدارة الاستراتيجية عملية تنتهي بخطة أو وثيقة، ولا تقل أهمية العملية التي ينخرط فيها العاملون في عملية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها عن الخطة المنجزة أو الوثيقة التي تصدر بها، ذلك أن انخراط العاملين في الصياغة والتنفيذ والتقييم ينبثق عنه نتائج مالية وغير مالية. أما النتائج المالية فتبرز في أن المنظمات التي تخطط استراتيجياً أكثر

نجاحاً من تلك التي لا تخطط استراتيجياً. ويذهب أولئك الكتاب إلى أن أكثر من مائة ألف شركة تفشل سنوياً في الولايات المتحدة، ويأخذ هذا الفشل شكل الإفلاس أو الإغلاق أو التصفية أو إقامة قضايا عليها في المحاكم، وإن أحد أسباب هذا الفشل يعود إلى غياب الوعي الاستراتيجي لدى قادتها أو ضعف استراتيجيتها (David, 2011, pp 49-50).

أما النتائج غير المادية فتتجلى فيما سبق وذكرنا؛ أي تعزيز التواصل والحوار والتفاهم والتمكين للعاملين في المنظمة التي تخطط استراتيجياً، مما يقوّي الشعور بالالتزام بينهم لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية والعمل الجاد، ثم إن الانخراط في عمليات صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها تتيح الفرصة للعاملين في المنظمة للتعلم والنمو المهني، وهذه ميزة لا تتحقق إلا لمن خاض تجربة التخطيط الاستراتيجي.

خامسًا . مزالق (محاذير) الإدارة الاستراتيجية (Pitfalls)

عرضنا في ثالثًا لوظائف الإدارة الاستراتيجية وفي رابعًا لأهمية هذه الإدارة، وينبغي الإشارة هنا إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية معقدة متشابكة العوامل والقوى وتتطلب نظرة شمولية متكاملة من قيادات المنظمة وإلا اتجهت نحو منطقة مجهولة غير محسوبة. كما أن مجرد وضع وثيقة بالخطة الاستراتيجية لا يضمن النجاح المتوقع لها. إن الإدارة الاستراتيجية تمثل رحلة طويلة شاقة، وعلى قادة المنظمة أن يتوفر لديهم الإطار الفكري الشامل لمعالجة القضايا الكبيرة وحل المشكلات التي تواجههم. وهذا يحتم على تلك القيادات أن تعي المزالق أو المحاذير التي تواجههم في تلك الرحلة الطويلة الشاقة. وتتمثل أهم هذه المزالق (المحاذير) فيما يلي:

1. ضعف الافتراضات التي تقوم عليها الاستراتيجية.
2. عدم توفر المرونة والإبداع في عملية التخطيط.
3. النقص الذي يصيب عملية تحليل نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT Analysis)، فهذه العملية تتطلب الكثير من المعلومات والخبرة في السير فيها.
4. ضعف تنفيذ الاستراتيجية الذي يتطلب أموراً عدة مثل تخصيص دقيق للموارد والقيادة الواعية والصياغة الفعالة للاستراتيجية والتنفيذ والمتابعة السليمين لها.
5. ضعف التزام القيادات العليا في المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي أو التغيير المستمر لتلك القيادات.

6. ضعف وعي المديرين في المنظمة لأهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق أهداف المنظمة.
7. ضعف فهم دراسة البيئة الخارجية المنافسة سريعة التغير.
8. ضعف التزام وتعاون الوحدات الإدارية المختلفة وعلى جميع مستويات المنظمة وأعضائها، مما قد يترتب عليه عقبات في تنفيذ الاستراتيجية.
9. ضعف رؤية وخبرة والتزام العاملين في المنظمة، إذ إن التخطيط الاستراتيجي عملية معقدة متشابكة.
10. مقاومة التغيير لدى العاملين في المنظمة، مما يعيق تنفيذ الاستراتيجية.
11. الفشل في تحديد الأهداف بدقة.
12. ضعف القدرة على ربط صياغة الاستراتيجية بقدرات المنظمة ومواردها مما يؤدي إلى نتائج سلبية.
13. اتخاذ التخطيط الاستراتيجي كوسيلة للرقابة والسيطرة على القرارات والموارد في المنظمة.
14. وضع الخطط الاستراتيجية للحصول على الاعتماد أو المتطلبات القانونية الخارجية.
15. الانتقال السريع من وضع الرسالة إلى صياغة الاستراتيجية.
16. فشل الإدارة العليا في إعلام العاملين في المنظمة بالخطة مما يجعلهم يعملون في ظلام.
17. الفشل في استخدام الخطط كمعيار لقياس الأداء.
18. الفشل في إشراك العاملين في الإدارات العليا في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي.
19. ترك التخطيط لخبراء التخطيط وإهمال المديرين.
20. الفشل في إيجاد مناخ تنظيمي تعاوني مؤات لإحداث التغيير.

سادسًا . الأنموذج الذي يتبناه المؤلفان للإدارة الاستراتيجية:

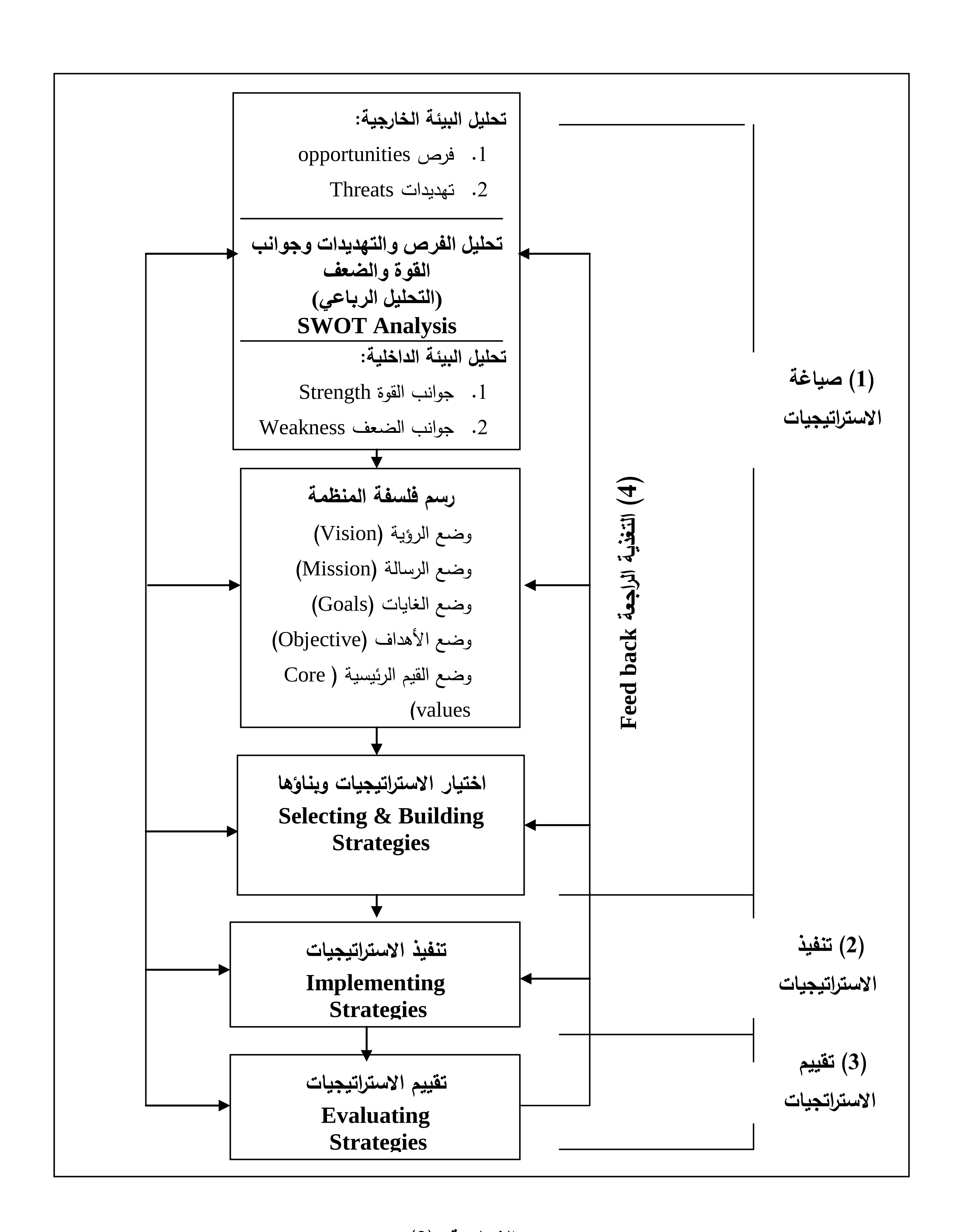
لقد عكف مفكرو ورواد الإدارة الاستراتيجية على وضع نماذج (Models) تبين تصوراتهم عن عناصر الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها، وكثيراً ما تبنى المديرون الاستراتيجيون الذين يضعون الاستراتيجيات لمنظماتهم هذا الأنموذج أو ذاك. وقد سبق لنا أن أشرنا إلى أن الإدارة الاستراتيجية . كحقل من حقول الدراسة . تعج بكثير من المداخل أو المدارس أو النماذج.

إن الأنموذج الذي يتبناه المؤلفان في هذا الكتاب هو الأنموذج الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية (A Comprehensine Strategic Manegment Model)، وقد أفاد المؤلفان من

نموذجي فرد ر. ديفد (David, 2011, pp 47-49) وستيفن ب. روبنز وزملائه (Robbins et al., 2011, pp173-176) بعد إدخال تعديلات عليه.

ومما تجدر الإشارة إليه أن هذا الأنموذج والنماذج الأخرى المثيلة تقتبس من نظريات ومفاهيم وأفكار الإدارة الاستراتيجية كحقل من حقول الدراسة ومن ممارسات وتطبيقات واضعي الاستراتيجيات في المنظمات بأحجامها وأنواعها المختلفة. والواقع أن هذه الممارسات والتطبيقات تكون أحياناً كثيرةً نتاج تلاقح وتفاعل آراء وخبرات خبراء أو مستشارين في الإدارة الاستراتيجية ومديرين تنفيذين وقادة في المنظمات (Executives). إن هذه المنظمات قد تكون منظمات صناعية أو تجارية أو خدمية، كما قد تكون في القطاع الخاص أو القطاع العام، وقد تكون كبيرة الحجم متشعبة الأنشطة أو صغيرة الحجم تقدم منتوجاً واحداً أو خدمة واحدة، كما أنها قد تكون منظمات تسعى للربح أو منظمات غير ربحية كالجمعيات الخيرية ومنظمات المجتمع المدني والأحزاب.

إن الأنموذج الذي ينبناه المؤلفان هو النموذج الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية الذي يبينه الشكل رقم (2)، وهو يتكون من العناصر التالية:



الشكل رقم (2)

الأنموذج الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية

الأنموذج من وضع المؤلفيْن بالاستفادة من أنموذج (David) ونموذج (Robbins and Others)

وسنقوم فيما يأتي بتوضيح عناصر هذا النموذج:

(1) عملية صياغة الاستراتيجيات Strategies Formulation Process

العملية هي سلسلة أعمال أو أنشطة أو أحداث يتمخض عنها نتيجة أو نتائج معينة، وتعرف عملية صياغة الاستراتيجيات بأنها عملية وضع وتطوير خطط استراتيجية طويلة المدى تتضمن وضع رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها وأهدافها، كما تتضمن عملية إجراء تحليل رباعي لجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، وتشمل ايضاً اختيار استرايجيات محددة وبناء تلك الاستراتيجيات، وعلى هذا فإن عملية صياغة الاستراتيجيات تتكون من العمليات الفرعية أو العناصر التالية:

أ) إجراء عملية التحليل الرباعي للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة (SWOT Analysis):

والتحليل الرباعي للمنظمة يتضمن رصد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة ورصد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.

أما جوانب القوة (Strengths) فهي عوامل استراتيجية داخلية تتمثل فيما تمتلكه المنظمة من قدرات وكفايات (Competencies) تمكنها من تحسين ميزتها التنافسية وفي تنفيذ استرايجياتها لتحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها.

أما جوانب الضعف (Weaknesses) فهي عوامل استرايجية داخلية تمثل العوائق والعقبات التي تحول بين المنظمة وبين تحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها.

أما الفرص (Opportunities) فهي عوامل استراتيجية خارجية يمكن أن تستفيد منها المنظمة لتحسين وضعها أو ميزتها التنافسية.

أما التهديدات (Threats) فهي عوامل استراتيجية خارجية تحول بين المنظمة وبين تحقيق أهدافها أو دعم ميزتها التنافسية.

ب) رسم فلسفة للمنظمة:

لكل منظمة فلسفة قد تكون ضمنية وقد تكون مكتوبة، ونعني بالفلسفة توجهات الإدارة والقيادة فيها واعتقاداتها عما تقوم به الآن وفي المستقبل، ولأغراضنا هنا فإن رسم فلسفة المنظمة يشمل:

1) **وضع رؤية Vision المنظمة**: وتعرف الرؤية بأنها التصور الذي ترى إدارة المنظمة أن المنظمة ستحققه مستقبلاً، ويمثل هذا التصور حلماً أو طموحاً للمنظمة.

2) **وضع رسالة (Mission) للمنظمة**: وتعرف الرسالة بأنها مبرر وجود المنظمة، وبالفرنسية "Raison de etre" أي لماذا وجدت المنظمة؟.

3) **وضع غايات (Goals) للمنظمة**: وتعرف الغايات بأنها تعبير عام عما تطمح المنظمة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه.

4) **وضع الأهداف (Objectives) للمنظمة**: والتي تعرف بأنها بيان بالنتائج لنشاط مخطط وينص ما أمكن على زمن تحقيقها ومقدار ما يتحقق منها.

5) **وضع الخطط الاستراتيجية (Strategic Plans) للمنظمة**: وتشير إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المنظمة لرسالتها وأهدافها.

ج) اختيار وبناء الاسترايجيات (Selecting and Building Strategic)

قد يكون للمنظمة أكثر من استراتيجية؛ فهي قد تبني استراتيجية كلية للمنظمة (Corporate Strategy)، أو استراتيجية أعمال (Business Strategies)، أو استراتيجيات وظيفية (Functional Strategy)، وفي كل هذه الاستراتيجيات تكون هناك محاور وقضايا أساسية تتضمنها الاستراتيجية.

(2) عملية تنفيذ الاستراتيجيات (Strateges Implementation Process)

وهي عملية اخراج الاسترايجيات والسياسات إلى حيز الوجود من خلال وضع برامج وميزانيات واجراءات.

(3) عملية تقييم الاسترايجيات Strategies Evalution Process

هي المرحلة النهائية في الإدارة الاستراتيجية، وتتضمن عملية جمع المعلومات عن أداء الاسترايجيات التي وضعتها المنظمة، وتتضمن هذه العملية الأنشطة التالية:

1) استعراض العوامل الخارجية والداخلية التي شكلت الأساس للاستراتجيات التي وضعتها المنظمة.

2) قياس أداء المنظمة.

3) اتخاذ إجراء التصويب إن كان هناك إنحراف عن رسم في الاستراتيجيات.

(4) عملية التغذية الراجعة Feedback

إن التغذية الراجعة إشارات ومعلومات ومؤشرات تحصل عليها الإدارة العليا في المنظمة من خلال آليات للرقابة والمتابعة، وهي كما تبين الأسهم في الشكل عملية مستمرة تشمل جميع مراحل وضع الاستراتيجيات؛ من رسم للفلسفة واجراء للتحليل الرباعي وتنفيذ للاستراتيجيات. وتكون التغذية الراجعة في شكل ملاحظات شفوية أو تقارير مكتوبة يقدمها جهاز أو أجهزة محددة في المنظمة.

الخلاصة

تناولنا في هذا الفصل ستة مواضيع هي:

الأول وهو تحديد مفهوم الاستراتيجية، حيث بيَّنا أن الاستراتيجية خطة تمكِّن المنظمة من القيام بالأعمال التي تتطلبها طبيعة عملها، كما تمكِّنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى بنجاح، وكذلك تبين لها كيف يمكن أن تجذب زبائنها وترضيهم من أجل تحقيق أهدافها، وميزنا بين الاستراتيجية العسكرية واستراتيجية الأعمال.

وتناولنا في الموضوع الثاني تحديد مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وأبرزنا هنا أن الإدارة الاستراتيجية كشأن الإدارة هي علم أو حقل من حقول الدراسة يأخذ من كثير من العلوم الاجتماعية، وهو مجموعة من المفاهيم والأفكار والنظريات ونماذج فكرية تدرس سياسات المنظمات وتصورات قادتها ومخططيها للاتجاه المستقبلي لها. وذكرنا أن من المفكرين الغربيين الذين أسهموا في تطوير هذا الحقل شستر آي برنارد، وألفرد شاندلر، ورواد آخرون أمثال إيجور أنسوف وجاري هامل، وإس. ك. برهالاد، ومايكل بورتر، وهنري منتزبرج، وبيتر سنجي، وعرضنا لعشر مدارس أو حركات أو مداخل للإدارة الاستراتيجية ذكرها منتزبرج في أحد مؤلفاته. ثم تناولنا في هذا الموضوع الأول الإدارة الاستراتيجية كفن أو تطبيق أو ممارسة وذكرنا أنها تربط هنا بين الغايات والأساليب وتضع رؤية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل.

أما الموضوع الثالث فهو وظائف الإدارة الاستراتيجية، فعرضنا لثماني عشر وظيفة تتناول ما يمكن أن تقوم بها القيادة الاستراتيجية لصياغة استراتيجيات توضح معالم المستقبل.

أما الموضوع الرابع فهو أهمية الإدارة الاستراتيجية للمنظمات، فذكرنا اثنتين وعشرين فائدة أو ميزة تقدمها الإدارة الاستراتيجية للمنظمات، وتدور حول تحقيق نتائج مادية مالية للمؤسسة ونتائج غير مادية.

وتناول الموضوع الخامس مزالق ومحاذير الإدارة الاستراتيجية التي على القيادات الاستراتيجية أن تحذر منها ليتحقق النجاح المطلوب، وهنا عرضنا لعشرين محذورًا يجب التنبه لها.

وختمنا الفصل بأنموذج فكري يقترحه المؤلفان لتنظيم فصول الكتاب الباقية ويتكون هذا الأنموذج من ثلاثة عناصر رئيسية، وهي أولاً: صياغة الاستراتيجيات وتتكون تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وتحليل البيئة الداخلية (جوانب القوة وجوانب الضعف) أو القيام بالتحليل

الرباعي، ثم رسم فلسفة المنظمة ثم اختيار الاستراتيجيات وبناؤها، وثانيًا تنفيذ الاستراتيجيات، وثالثًا تقييم الاستراتيجيات.

أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة

1. حدد مفهوم الاستراتيجية؟
2. حدد مفهوم الإدارة الاستراتيجية كعلم أو كحقل دراسي.
3. ما أثر كل من شستر أي برناردوألفرد شاندلر في تطوير مفهوم الإدارة الاستراتيجية؟
4. اكتب وزميل لك مقالاً لا يتجاوز خمس صفحات عن أحد المفكرين في الاستراتيجية والذين ورد اسمهم في هذا الفصل.
5. حدد مفهوم خمس من المدارس التي عرضها منتزبرج في هذا الفصل؟
6. حدد مفهوم الإدارة الاستراتيجية كممارسة أو تطبيق.
7. عدد خمس عشرة وظيفة من وظائف الإدارة الاستراتيجية، وبيّن مدى التزام جامعتك أو المؤسسة التي تعمل بها بهذه الوظائف في خططهما الاستراتيجية (إن حدث)؟
8. عدد عشرًا من المزايا أو الفوائد التي تعود على المنظمات عند تبني خطط استراتيجية.
9. ما مزالق (محاذير) الإدارة الاستراتيجية؟ عدد عشرًا منها.
10. ماذا نعني بمفهوم أنموذج فكري (Conceptual Model)، وما عناصر الأنموذج الفكري الذي يتبناه المؤلفان في الكتاب؟

الأهداف والسياسات في الشركة المتحدة لنشر الكتاب العربي

إعداد: أ. د. عبد الباري إبراهيم درة

كان الدكتور أحمد سلمان المراغي أستاذًا لادرة الأعمال في كلية الأعمال، وكان رجلاً طموحاً يجد في نفسه القدرة على إخراج كثير من الأفكار التي يحاضر فيها في إدارة الأعمال إلى حيز التنفيذ، كان يؤمن أن مجال نشر الكتاب العربي مجال بِكْر يمكن أن يحقق ربحاً وأن يعمل على نشر الثقافة الرفيعة الجادة في المجتمع.

*ولما كان يعاني من ضيق ذات اليد، فإنه طرح فكرة انشاء دار نشر عربي على بعض الممولين الأغنياء. اقتنع السيد علي الوقاد والسيد سليم الفتوح، وهما من كبار الأغنياء بالفكرة وأسس الجميع "**الشركة المتحدة لنشر الكتاب العربي**".*

تأسست الشركة برأس مال قدره مليون دينار، وامتلكت مطبعة لطباعة الكتب الجامعية والثقافية الجادة. وحققت الشركة في السنة الأولى ربحاً قدره (50) ألف دينار ارتفع بعد سنتين إلى (200) ألف دينار، وتوسعت الشركة في أعمالها، وارتفع عدد العاملين في التحرير والانتاج والمبيعات.

وبدأت المشكلات تطفو إلى السطح في الشركة، وضاعف من المشكلات تولي السيد علي الوقاد، رئاسة مجلس الادارة، اذ لم يكن انساناً مثقفاً، بل كان همه الربح في الدرجة الأولى، مما أدى إلى اختلاف الدكتور المراغي معه الذي كان يريد أن يزاوج بين هدفين يرى أن على الشركة أن تسعى لهما، وهما الربح ونشر الثقافة الجادة.

كان أهم ما يميز العمل في الشركة العربية لنشر الكتاب العربي عدم وضوح السياسات المتعلقة بالشراء والرواتب والتسويق والتوظيف. فأحياناً كانت الشركة تعتمد مصدراً واحداً لشراء الورق والحبر من أوروبا وأحياناً تعتمد أكثر من مصدر.

أما فيما يتعلق بالأجور فإن الشركة كانت تعطي حيناً لموظيفها رواتب منافسة للرواتب التي تمنحها شركات النشر الأخرى، وحيناً آخر رواتب أدنى من تلك التي تمنحها تلك الشركات.

أما فيما يتعلق بالتسويق فقد كانت تتذبذب بين منح وكيل واحد امتياز توزيع كتبها في بلد عربي وبين منح عدد من الوكلاء امتياز توزيع الكتب في ذلك البلد.

وكانت الشركة تصر أحياناً على توظيف العمال الفنيين ذوي الخبرة في العمل ثم تغير ذلك إلى توظيف عمال أنصاف مهرة.

وبدأت أرباح الشركة تقل، ولم تصمد أمام منافسة الشركات الأخرى، وبدأت مستودعاتها تغص بالكتب غير المباعة.

*وعندما تحدث الدكتور المراغي مع السيدين الوقاد والفتوح في موضوع تدهور الشركة، استشاط الوقاد غضباً، **وقال:***

- *إن مشكلة أساتذة الجامعة أنهم يبيعون نظريات وكلاماً غير قابل للتطبيق، إنني لا اريد أن أسمع مرة أخرى محاضرة عن أهمية التخطيط، ووجوب وضوح أهداف التخطيط، ووجوب وضوح أهداف وسياسات الشركة. إنني رجل عملي وليس لدي الوقت لسماع ذلك مرة أخرى.*

رد الكتور المراغي قائلاً:

- *إن ما تصفه بأنه كلام نظري هو أساس النجاح في الشركة، إن تحديد هدف الشركة أمر ضروري، ووضوح السياسات أمر أكثر ضرورة، ولا تستطيع شركة في النصف الأول من القرن الحادي والعشرين أن تحيا بدون تخطيط واع. إنني آسف إذا ما قلت أنني سأطلب تصفية الشركة إذا استمرت في هذه الممارسات.*

وانفض اجتماع الثلاثة بعد أن اتفقوا على الالتقاء في اليوم التالي لبحث أوضاع الشركة بموضوعية بعيدة عن الانفعال والارتجال.

أسئلة للنقاش:

1. *ما أهداف الشركة المتحدة لنشر الكتاب العربي؟ وهل كان هناك اتفاق على تلك الأهداف بين أعضاء مجلس إدارتها؟*
2. *تعاني الشركة من عدم وضوح السياسات فيها. ما هي أهم تلك السياسات؟ وما نتائج عدم الوضوح؟*
3. *"السيد علي الوقاد نموذج يتكرر بين عدد من المستثمرين العرب". هل توافق أم تعارض هذه العبارة؟ ولماذا؟*
4. *ماذا تقترح على مجلس الإدارة لمعالجة أوضاع الشركة؟*
5. *هل تتفق أم تخالف آراء السيد علي الوقاد في الدكتور المراغي؟ فصِّل إجابتك.*
6. *لماذا ازدهرت الشركة في السنوات الأولى لتأسيسها؟ ولماذا بدأت الأوضاع تسوء فيما بعد؟*
7. *لو اتفق أعضاء مجلس الإدارة على وجوب وضع خطة استراتيجية للشركة للسنوات الخمس القادمة، فما هي معالم هذه الخطة الاستراتيجية؟*
8. *هل تنصح مجلس الإدارة بإجراء تحليل رباعي لأوضاع الشركة "SWOT Analysis"؟*
9. *هل ترى أن يكون من ضمن محاور الاستراتيجية المقترحة إدخال موضوع الكتاب الالكتروني (E-book) في الاعتبار؟ وما المزايا والمحاذير لذلك؟*

الفصل الثانـي

التحليل الرباعي

SWOT Analysis

أقوال في الموضوع

- ✓ "إن القيادة الضعيفة يمكن أن تحطم أعظم استراتيجية" **سن تزو Sun Tzu**
- ✓ "تواجه الروح العظيمة دومًا معارضة شديدة من الأشخاص ذوي العقول العادية"

ألبرت إنشتين Albert Einstein

- ✓ "إننا نركز مظاهر قوتنا ضد جوانب ضعف منافسينا"

بروس هاندرسن Bruse Henderson

- ✓ إن الفرص والتهديدات التي يتضمنها أي موقف تفوق الموارد المتاحة لاغتنام تلك الفرص وتجنب هذه التهديدات، ومن هنا فإن الاستراتيجية هي في جوهرها قضية تخصيص الموارد، ولكي تكون الاستراتيجية ناجحة يجب تخصيص موارد هائلة لنيل فرصة سانحة"

وليم كوهن William Cohen

- ✓ "إنه ليس أقوى المخلوقات هو الذي يعيش، وليس أكثرها ذكاء، بل من يتكيف جيدًا مع التغيرات" **شارلز دارون Charles Darwin**
- ✓ ليس هناك ما يمنح العقل قوة التركيز كتصور منافس لك يريد أن يمحوك من الخريطة"

وين جَلَوي Wayne Galloway

- ✓ "لقد تعلمنا أن الجوانب المادية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالجوانب المعنوية في المنظمة، إن قيم المنظمة . أي ما يمثلها وما يؤمن به العاملون بها . عناصر جوهرية في نجاحها التنافسي، وفي الحقيقة أن القيم هي التي تدفع منظمة الأعمال إلى الأمام"

روبرت هاس، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة ليفاي ستراوس

Robert Haas, Chairman and CEO, Levi Strauss

الفصل الثاني

التحليل الرباعي SWOT Analysis

تحليل قوى البيئة الداخلية: جوانب القوة (Strengths) وجوانب الضعف (Weaknesses)

وقوى البيئة الخارجية: الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats)

الأهداف الأدائية Performance Objectives:

يتوقع أن يحقق الدارس الأهداف الأدائية التالية بعد أن يقرأ هذا الفصل:

1. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم التحليل الرباعي (SWOT Analysis).
2. أن يبين المداخل المختلفة المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية.
3. أن يشرح كيفية إجراء التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد.
4. أن يوضح، بكلماته الخاصة، مفهوم الكفايات الجوهرية (Core Competencies).
5. أن يحدد المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على الكفايات.
6. أن يحدد الأبعاد المهمة لتقييم المورد.
7. أن يحدد، بكلماته الخاصة، معنى سلسلة القيمة.
8. أن يبين كيفية إجراء التحليل التنظيمي المستند إلى سلسلة القيمة.
9. أن يحدد كيفية رصد وفحص الموارد والقدرات الوظيفية.
10. أن يعدد أهم الوظائف التي تمارسها المنظمات.
11. أن يحدد نقاط القوة والضعف.
12. أن يوضح كيفية رصد العوامل البيئية الخارجية.
13. أن يوضح، بكلماته الخاصة، المقصود بالبيئة المجتمعية العامة وبيان كيفية رصدها.
14. أن يعدد خطوات إجراء الرصد البيئي ومتابعة اتجاهات التغيير.
15. أن يوضح كيفية تحليل بيئة المهمات.
16. أن يعدد العناصر الأساسية التي تشكل بيئة المهمات في المنظمة.
17. أن يوضح كيفية تحليل الصناعة.
18. أن يحدد كيفية تأثير العوامل التنافسية لمايكل بورتر على قوة المنافسة للمنظمة.

أولاً . تحليل قوى البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

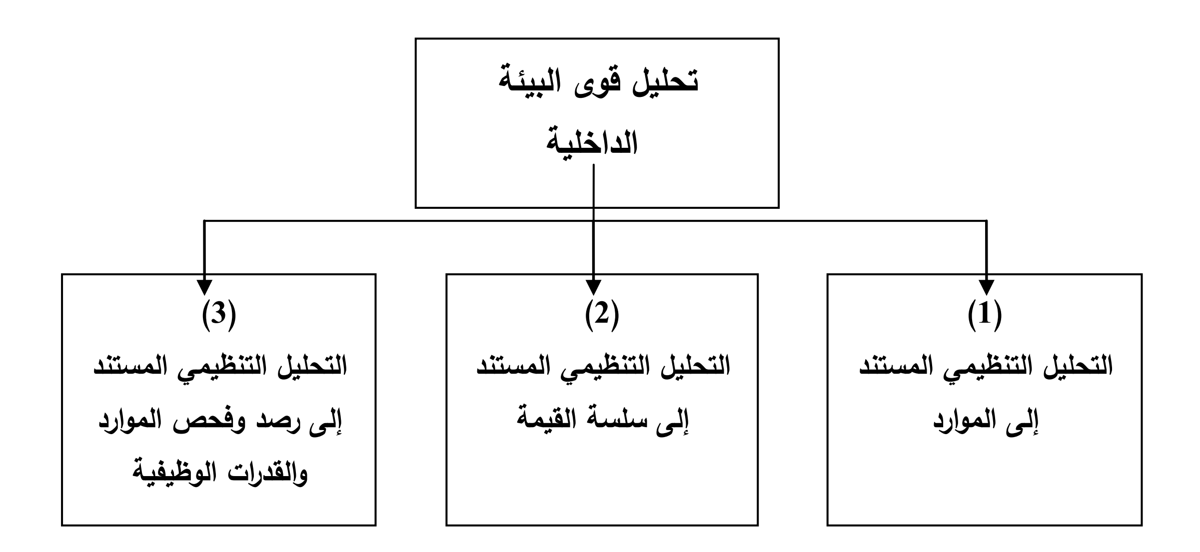
تبدأ عملية التحليل الرباعي بعمل مسح أو رصد بيئي Environmental Scanning، والذي يعني عملية جمع المعلومات ومتابعة وتقييم ما يحصل في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة كمتطلبات مهمة لتحديد الاستراتيجية المناسبة، ويقصد بالعوامل البيئية الخارجية External Factors تلك العوامل المهمة التي تؤثر في المنظمة ولكنها خارج سلطتها؛ أما العوامل الداخلية Internal Factors، فهي عوامل داخل المنظمة تملك السلطة عليها، كطبيعة أنشطتها الداخلية ومواردها.

يهتم التحليل التنظيمي Organizational Analysis أو ما يسمى "تحليل المنظمة" أو "التحليل الرباعي" بتحديد موارد المنظمة المختلفة، بمعنى تدقيق الخصائص الداخلية بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية Internal Strategic Factors، أي جوانب القوة Strengths وجوانب الضعف Weaknesses، التي تحدد فيما إذا كان باستطاعة المنظمة الاستفادة من الفرص التي تتوفر لها والوقاية من التهديدات التي تحيط بها، والتي يوفرها تحليل البيئة الخارجية.

فتحليل البيئة الخارجية وحده لا يكفي لتحديد الاستراتيجية المناسبة، بل لا بد أن يسبقه تحليل للمنظمة لحصر العوامل الاستراتيجية الداخلية، ويمكن إجراء التحليل من خلال **<u>ثلاثة مداخل مختلفة</u>**، هي:

1. تحديد وتقييم موارد المنظمة لتحديد كفاياتها الجوهرية Core Competencies.
2. تحليل سلسلة القيمة Value-Chain Analysis لتحديد نقاط القوة والضعف في السلسلة.
3. رصد الموارد والقدرات الوظيفية Functional Resources & Capabilities، أي رصد بناء المنظمة ودوائرها الوظيفية الرئيسية، والمقصود بالوظائف تلك الأنشطة التي يجب أن يمارسها أي عمل حتى يبقى حيًا، وتشمل على سبيل المثال العمليات والإنتاج، والتسويق، والمالية، والموارد البشرية، والبحث والتطوير.

ويبين الشكل رقم (3) المداخل المختلفة التي يمكن للمنظمة اتباعها لتحليل وحصر العوامل الاستراتيجية الداخلية:



الشكل رقم (3) المداخل المختلفة التي يمكن للمنظمة اتباعها لتحليل وحصر العوامل الاستراتيجية الداخلية

ونتناول الآن كل مدخل من هذه المداخل ببعض التفصيل:

(1) التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد

Organizational Analysis Based on the Resources

يقصد بعملية التحليل التنظيمي المستند على الموارد Resource-Based تلك العملية التي تركز على تقييم الموارد الأساسية الضرورية للمنظمة لتمكينها من تحقيق ميزة على منافسيها، ويهتم هذا التحليل بحصر الكفايات الجوهرية Core Competencies والمميزة Distinctive أي التي تتميز بها المنظمة.

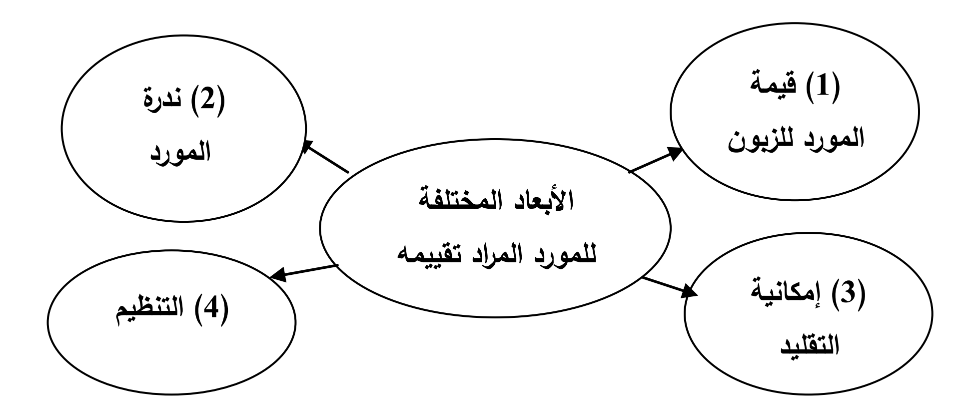
أما الموارد Resources فهي من الأصول التي تتحكم بها المنظمة؛ وتشمل هذه الأصول الموارد المتاحة للمنظمة، والمتمثلة في الموارد البشرية، والموارد المعلوماتية، والموارد المالية، والموارد المادية من مكائن، وأجهزة، وبناء، وقنوات نقل وتوزيع. وتشير الكفايات Capabilities إلى قدرات المنظمة لاستثمار مواردها، وقد تشمل قدرات تسويقية، وقدرات إنتاجية، وقدرات مالية.

وتشمل الكفايات أو المؤهلات الجوهرية Core Competencies مجموعة مؤهلات وقدرات تمتد عبر عدد من الدوائر الوظيفية المنتشرة في المنظمة، فقد تشمل القدرة على طرح منتجات جديدة لأنها تملك قدرات بحث وتطوير وتسويق؛ أو تملك قدرات في استثمار تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطوير أساليب تسويق جديدة، أو قدرات إدارية، وتتميز الكفايات الجوهرية بكونها موردًا ثمينًا ومهمًا لا يستهلك، وتحتاج المنظمة مواصلة الاستثمار فيه، وربما تمتلك المنظمة ما يعرف بالكفايات

المميزة Distinctive Competencies، وهي كفايات ومؤهلات جوهرية متميزة على ما يتوفر للمنافسين، وهناك عدة مصادر يمكن من خلالها الحصول على الكفايات، منها (جرادات، 2013، ص129):

- هبة كبراءة اختراع تم الحصول عليها من مؤسسي الشركة.
- مصدر من شركة أخرى عن طريق الشراء أو الاندماج، كأن تحصل على نظام التوزيع المتطور من شركة ثانية.
- مصدر يكون نتيجة تحالف مع طرف ثان، كأن تشترك مع شركة أخرى لتصميم منتج جديد.
- تنمية داخلية وتكون بتأنٍ وعلى مدى الزمن داخل الشركة، كأن تنمي المنظمة كفاياتها وقدراتها في تصنيع أجهزة معينة.
- توفر استراتيجية مثمرة لتنمية الكفايات من خلال قربها من المنافسين والمجهزين وغيرهم، أي أن تكون ضمن مجموعة وعنقود Cluster من الأعمال ذات الصلة، وبالتالي يسهل عليها الحصول على المعلومات المهمة لتنمية كفاياتها الجوهرية.

ويتم تقييم كل مورد من موارد المنظمة من خلال أربعة أبعاد هي: قيمة المورد Value، وندرته Rareness، وإمكانية تقليده Imitate Ability، وامتلاك التنظيم لاستثماره Organization؛ وذلك لتحديد الكفايات الجوهرية التي يمتاز بها ذلك المورد، ويختصر ذلك التقييم بما يعرف (VRIO) بأخذ الأحرف الأولى من الكلمات الانجليزية، ويلخص الشكل رقم (4) هذه الأبعاد (Wheelen & Hunger. 2012, P.186):



الشكل رقم (4) الأبعاد المختلفة للمورد المراد تقييمه

(1) القيمة Value، وتحدد فيما إذا كان ذلك المورد يوفر قيمة للزبون، وبنفس الوقت لديه ميزة تنافسية على المنافسين.

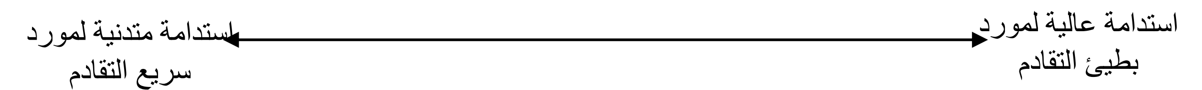
(2) الندرة Rareness، ويجيب هذا البعد عن التساؤل التالي: هل يتوفر هذا المورد للمنافسين أيضًا؟ أم أنه من الموارد التي يصعب الحصول عليها من قبل الآخرين؟.

(3) إمكانية التقليد Imitate Ability، ويبين هذا المعيار مدى إمكانية تقليد الآخرين لهذا المورد، وتكاليف ذلك.

(4) امتلاك التنظيم Organization، ويبين هذا المعيار ما إذا كان تنظيم المنظمة يسهل استثمار ذلك المورد بشكل سليم أم لا.

ويعني استخدام هذا النموذج في التقييم إعداد قائمة بموارد الشركة المادية، والمالية، والبشرية، والمعلوماتية والمعرفية؛ والتي تدخل ضمنها الموارد المعنوية كالسمعة مثلاً، ثم يتم تقييم كل مورد في ضوء قيمته للزبون، وندرته، وإمكانية تقليده، وامتلاك التنظيم الذي يسمح باستثماره، ويمثل المورد الذي يتمتع بهذه الخصائص موردًا مهما ونقطة قوة، ويمكن تقييم كل مورد بمقارنته مع ما كان عليه في السابق أو مع الموارد المناظرة لدى المنافسين أو كما هو متاح في القطاع عمومًا.

ومن الأبعاد المهمة التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار في تحليل الموارد تحديد استدامة الكفايات للموارد المميزة Continuum of Resource Sustainability، بمعنى تحديد إلى أي مدى تتعرض تلك الموارد للتقادم، فديمومة المورد وسرعة التقادم هي على شكل خط متصل Continuum من الاستدامة، فالمورد بطيء التقادم يكون له استدامة عالية، والمورد سريع التقادم تكون استدامته متدنية، ويبين ذلك الشكل رقم (5):



الشكل رقم (5): خط متصل لاستدامة الموارد المميزة

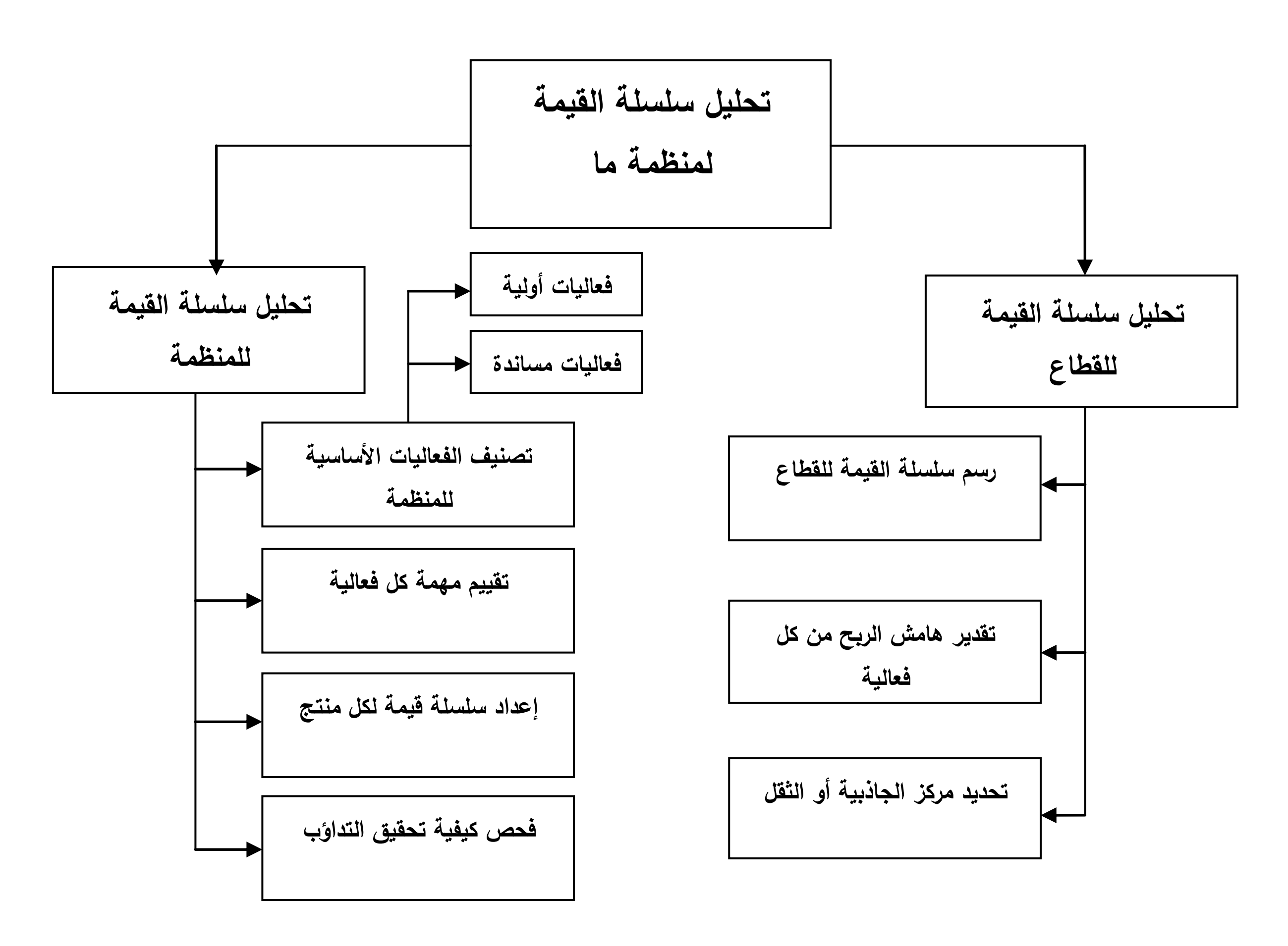
ويمكن القول بأن التحليل التنظيمي المستند على الموارد يفيد في تحديد قائمة بالموارد التي تمتلك قدرات وكفايات جوهرية للعمل، وتعتبر ذات أهمية قصوى في نجاح المنظمة أو فشلها، إضافة إلى تحديد وتقييم الموارد التي تشكل نقاط قوة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف المنظمة، أو تعتبر نقاط ضعف يمكن أن تسهم في تراجع وتعثر عمل المنظمة.

(2) التحليل التنظيمي المستند إلى سلسلة القيمة

Organizational Analysis Based on the Value Chain

تعني سلسلة القيمة Value Chain تلك الفعاليات التي تمارسها المنظمة وتحقق كل منها جزء من القيمة المضافة؛ وتبدأ السلسلة من استلام المواد الأولية، ثم التصنيع وعمليات التحويل، إلى النقل والتوزيع، وحتى وصول المنتج إلى المستفيد النهائي.

ويساعد تحليل سلسة القيمة في تحديد قوة العمل ضمن القطاع الذي يعمل فيه عمومًا، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في فعاليات ذلك العمل، ويبين الشكل رقم (6) كيفية تحليل سلسلة القيمة لمنظمة ما:



الشكل رقم (6): العمليات الأساسية لتحليل سلسلة القيمة

يتبين من الشكل رقم (7) السابق أن تحليل سلسلة القيمة يتطلب إجراء عمليتين أساسيتين هما:

1) تحديد سلسلة القيمة للقطاع، وقد وضع العالم جون جالبريث J. Galbraith، أحد علماء الاقتصاد البارزين في أمريكا نموذجًا بين فيه كيف يتم تحديد موقع المنظمة في سلسلة القيمة للقطاع، وبين أن هذا الأمر يتطلب ما يلي (Wheelen and Hunger, 2012, PP192-193):

- رسم سلسلة القيمة للقطاع الذي تنتمي إليه المنظمة؛ والتي تتضمن الفعاليات المتتالية من المواد الخام إلى الزبون، ثم تحديد موقع الشركة ضمن هذه السلسلة.
- تقدير هامش الربح الذي يتحقق في كل فعالية في السلسلة، مع مراعاة أن السلسلة الكاملة تتضمن نصفين: التيار الصاعد Upstream، ويشمل الفعاليات من المواد الأولية إلى تحقق الإنتاج الكامل، والتيار النازل Downstream من الإنتاج إلى المستهلك.
- عندما يتم رسم السلسلة، تحدد المنظمة مركز الجاذبية أو الثقل Center of Gravity، أي الحلقة أو النشاط في السلسلة التي تتمتع فيها بالمهارات والقدرات الأكبر، وهذا ضروري لتحديد استراتيجيات التوسع المناسبة، والتي ترجح التكامل الأفقي في النقطة السابقة أو التالية في السلسلة.

2) تحديد سلسلة القيمة للمنظمة، ويرى أحد الرواد البارزين الأمريكيين في الإدارة الاستراتيجية وهو مايكل بورتر (Michael Porter) بأن السبب المهم لاختلاف الميزة التنافسية للشركات يتمثل في اختلاف سلاسلها في تحقيق القيمة، ولهذا يعتبر تحليل سلسلة القيمة ضروري في التحليل التنظيمي، ويتم إجراء التحليل لسلسة القيمة كما يلي:

1. تصنيف الفعاليات الأساسية للشركة إلى فعاليات أساسية وأخرى مساندة، وفي إطار هذا التصنيف يتم تحديد سلسلة الشركة، وكما يلي:

- الفعاليات الأولية أو الأساسية Primary Activities، والتي تبدأ من الإمداد والتموين الداخل In-Bound Logistics؛ أي اقتناء وخزن المواد الأولية، مرورًا بعمليات التصنيع والإنتاج ولغاية الإمداد والتموين الخارج Out-Bound Logistics؛ أي خزن وتوزيع المنتجات، ثم التسويق والبيع، ثم خدمات ما بعد البيع من تركيب، وتصليح، وتوفير قطع غيار.
- الفعاليات المساندة Support Activities، وتشمل الشراء، وإدارة الموارد البشرية، والبحث والتطوير، والبناء التحتي للشركة والذي يتمثل في المحاسبة والمالية والتخطيط الاستراتيجي.

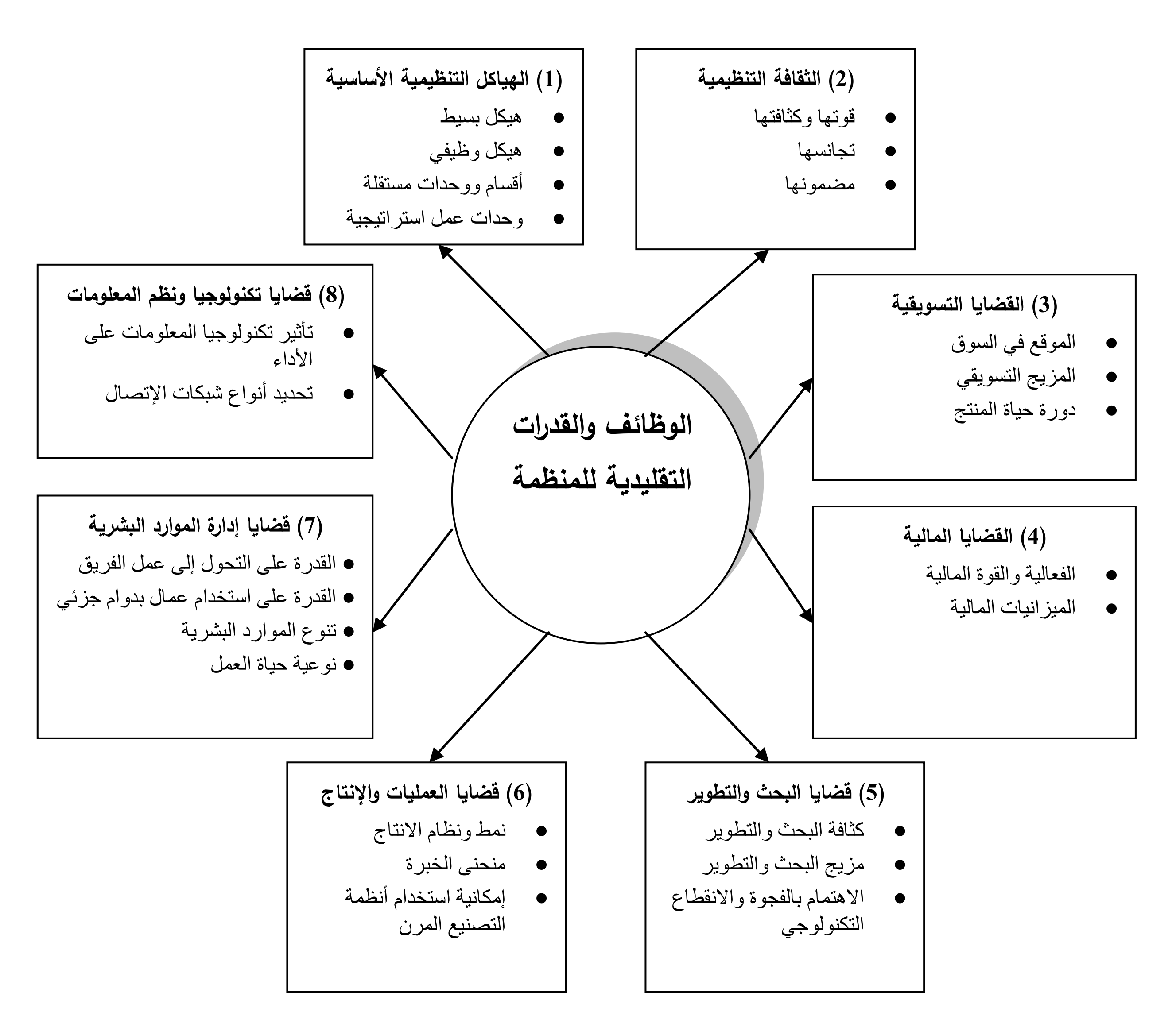
2. يتم تقييم كل فعالية في السلسلة في ضوء مهمتها، فالفعاليات الأولية هي لتحقيق الأرباح والأهداف الأساسية للعمل، ولهذا تقيَّم في ضوء مساهمتها في تحقيق الربحية والميزة التنافسية للشركة؛ أما مهمة الفعاليات المساندة فهي تمكّن الفعاليات الأولية من أن تعمل بكفاءة وفاعلية.
3. إذا كانت الشركة تنتج أكثر من سلعة أو خدمة، فإنها تحتاج أن تعد سلسلة قيمة لكل منتج ثم تفحص وتقيِّم العلاقة بين المنتجات المختلفة.
4. فحص الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق التداؤب أو التكامل Synergy؛ أي تحقيق مزايا إضافية نتيجة تحسينات في السلسلة والعلاقة بين السلاسل المختلفة، أو تحقيق اقتصاديات المدى Economies of Scope؛ أي تحقيق عوائد نتيجة استخدام الفعالية لفائدة أكثر من منتج أو نشاط؛ كاستخدام المكائن أو قنوات التوزيع لخدمة أكثر من منتج، وتشير اقتصاديات المدى إلى العوائد الاقتصادية التي تحققها الشركة من تقديم عدد كبير من السلع والخدمات المختلفة باستخدام نفس الموارد.

وهكذا يمكن القول إن التحليل التنظيمي المستند إلى سلسلة القيمة يفيد في تعديل قائمة الموارد والقدرات التي تشكل نقاط القوة ونقاط الضعف المختلفة للمنظمة، مما يحسن من قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لظروف ومعطيات البيئة.

(3) رصد وفحص الموارد والقدرات الوظيفية

Monitoring and Inspection Resources, and Functional Capacity

يركز هذا التحليل على الوظائف والقدرات التقليدية للمنظمة، والمتمثلة في: البناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتسويق، والمالية، والبحث والتطوير، والموارد البشرية، والإنتاج والعمليات، والمعلومات، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في كل من هذه الوظائف لتحديد وتقييم إلى أي حد تشكل نقطة قوة أو ضعف، ويلخص الشكل رقم (7) هذه الوظائف والقدرات:



الشكل رقم (7): الوظائف والقدرات التقليدية للمنظمة

وسيتم فيما يأتي توضيح كيف يمكن أن تشكل هذه القدرات والموارد والوظائف نقاط قوة أو ضعف للمنظمة (Wheelen and Hunger, 2006, PP 121-125):

1) **<u>الهياكل التنظيمية الأساسية Basic Organizational Structures</u>**، ويعني هذا تحديد نوع التنظيم، وتحديد فيما إذا كان يشكل نقطة قوة أو ضعف، فبالنسبة لنوع التنظيم، يمكن أن يكون واحدًا مما يأتي:

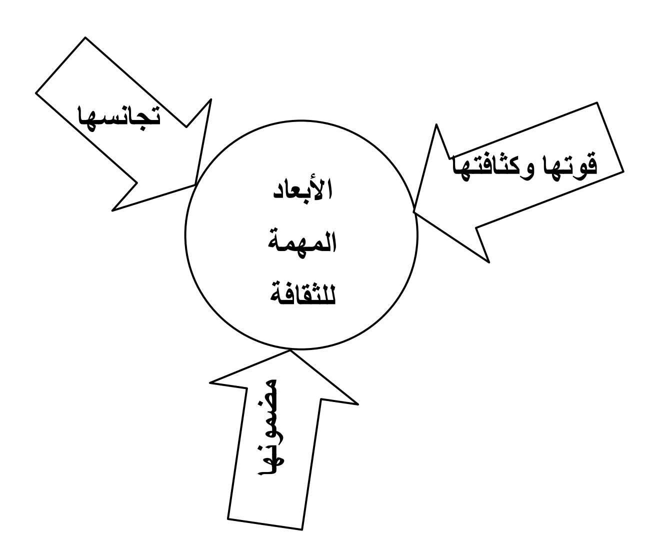
- هيكل بسيط Simple Structure، وغالبًا خطي، كما هو في الأعمال الصغيرة.

- هيكل وظيفي Functional Structure، يتكون من دوائر إنتاج، ومالية، وتسويق، وموارد بشرية وبحث وتطوير.
- أقسام ووحدات مستقلة Divisional، وهو هيكل تنظيمي يضم شركات شبه مستقلة.
- وحدات عمل استراتيجية Strategic Business Units- SBU's، وهي صيغة معدلة للأقسام المستقلة، حيث تضم الشركة الواحدة مجموعة من وحدات العمل شبه المستقلة.
- هيكل مختلط أو مجمع Conglomerate، وهو هيكل لشركة تضم أقسام ووحدات مستقلة تعمل في قطاعات مختلفة.

والهدف من تقييم الهيكل التنظيمي هو تحديد فيما إذا كان التنظيم الحالي للمنظمة قادرًا على دعم وتحقيق استراتيجية المنظمة أم لا.

2) **الثقافة التنظيمية Organizational Culture**، تشمل الثقافة التنظيمية مجموعة المعتقدات والقيم والعادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة؛ وتؤدي إلى تكييف العضو الجديد، ويتم نقلها عبر الأجيال المختلفة.

وتعتبر الثقافة ضرورية لأنها تحقق عدة أهداف، منها: وحدة الرؤية والهدف للعاملين، والالتزام بأهداف ومصالح المنظمة، وتقديم إطار موحد لفهم الأنشطة المطلوبة، وتحقيق استقرار في البناء الاجتماعي، وغيرها من الأهداف. وتتمثل الأبعاد المهمة للثقافة كما يبينها الشكل رقم (8) فيما يأتي:



الشكل رقم (8): الأبعاد المهمة للثقافة

- قوتها وكثافتها، بمعنى إلى أي حد تؤثر تلك الثقافة فعلاً في العاملين.
- تجانسها، بمعنى إلى أي حد تشترك الوحدات المختلفة في ثقافة واحدة.
- مضمونها، من حيث القيم والمعتقدات والسلوك الذي تثمنه.

وعمومًا قد تشكل الثقافة التنظيمية نقطة قوة أو نقطة ضعف، وقد يتطلب تغيير استراتيجية المنظمة تغيير الثقافة التنظيمية.

3) **قضايا تسويقية استراتيجية Strategic Marketing Issues**، هناك مجموعة قضايا تسويقية مهمة يجب تقييمها، منها:

- الموقع في السوق Market Position، وذلك لتحديد فيما إذا كان موقع المنظمة يشكل نقطة قوة أو ضعف، وكذلك فيما إذا كان بإمكانها تجزئة السوق Market Segmentation كي تحدد لنفسها موقعًا تتوجه له.
- المزيج التسويقي Marketing Mix، والذي يتكون من: السلعة، والسعر، ومكان التوزيع أو البيع، والترويج، ويفيد تقييم المزيج التسويقي في تحديد تأثير كل عنصر من عناصره على الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.
- دورة حياة المنتج Product Life Cycle، لتحديد فيما إذا كان المنتج جديدًا، أو في مرحلة النمو، أو في مرحلة النضج والاستقرار، أو في مرحلة التراجع، وذلك لتحديد الفرص المستقبلية للمنتج بتحقيق عوائد أم لا.
- اسم المنتج Brand، وسمعة الشركة Corporate Reputation، حيث تعتبر هذه موارد مهمة للمنظمة ينبغي الاهتمام بها بشكل خاص.

4) **قضايا مالية استراتيجية Strategic Financial Issues**، هناك مجموعة من القضايا المالية المهمة التي يجب أن تأخذها المنظمة بنظر الاعتبار عند قيامها بعملية التحليل الداخلي، منها:

- الفعالية والقوة المالية Financial Leverage، وتحديد مدى قدرة المنظمة على تمويل مشاريعها في المدى القريب والبعيد.
- الميزانيات Budgets، والتي تتضمن قرارات الاستثمار في أصول ثابتة، مثل البناء، والمكائن، مع تحديد للعوائد المتوقعة من كل استثمار، وتعتبر سهولة تهيئة هذه الميزانيات مؤشر على تخطيط مالي جيد.

5) **<u>قضايا استراتيجية في البحث والتطوير Strategic Issues in Research & Development (R & D)</u>**، ومن القضايا المهمة بالنسبة للبحث والتطوير، والتي يجب التنبه إليها عند إجراء التحليل الداخلي للمنظمة ما يأتي:

- كثافة البحث والتطوير R & D Intensity، أي نسبة مبالغ الاستثمار في البحث والتطوير إلى الإيرادات من المبيعات، والتي تعكس حجم الاستثمار في هذا النشاط؛ وأيضًا، القدرة التكنولوجية Technological Competence، والتي تعني مهارة المنظمة في الاختراع والإبداع والابتكار، ثم مهارات نقل التكنولوجيا Technology Transfer، والتي تشير إلى مهارة نقل الأفكار من المختبر إلى السوق لاستثمارها في عمل المنظمة.
- مزيج البحث والتطوير R & D Mix، أي نوع أنشطة البحث والتطوير التي تهتم بها المنظمة، فقد تكون أنشطة بحث وتطوير أساسي Basic R & D، أو أنشطة بحث وتطوير منتجات Product R & D، أي الاهتمام بتطوير المنتجات الحالية أو اختراع منتجات جديدة؛ أو أنشطة بحث وتطوير هندسي وعمليات Engineering - Process R & D، أي بحث وتطوير عمليات الإنتاج.
- الاهتمام بالفجوة والانقطاع التكنولوجي Technological Discontinuity، أي الاهتمام بالتغيرات التي تحصل في التكنولوجيا والتي قد تقود إلى تقادم تكنولوجيا قائمة وحلول تكنولوجيا جديدة محلها؛ فمثلاً لقد أدى اختراع الحاسوب الشخصي إلى حصول تغير في تكنولوجيا تطوير الحواسيب الكبيرة؛ كما أدى اختراع الهاتف الخلوي إلى انقطاع في تكنولوجيا إنتاج الهواتف الأرضية.

6) **<u>القضايا الاستراتيجية في العمليات والإنتاج Strategic Issues in Operations</u>**، ومن القضايا المهمة بالنسبة للعمليات والإنتاج والتي يجب الاهتمام بها عند إجراء التحليل الداخلي للمنظمة ما يأتي:

- نمط ونظام الإنتاج Production Pattern، أي الطريقة التي يصنع بموجبها المنتج التام، ويوجد هناك أكثر من نمط لتصنيع المنتجات، فهناك نظام الإنتاج المتقطع Intermittent Production، حيث تتم معالجة كل فقرة بشكل مختلف، مما ينطوي على كثافة عمل عالية كما هو الحال بالنسبة للحرفي الذي ينتج كل قطعة بمفردها، وهناك نظام إنتاج مستمر

Continuous Production، حيث يتم الإنتاج على شكل خطوات مستمرة متتالية بطريقة واحدة نتيجة استثمار كبير في الأصول الثابتة والمكائن.

- منحنى الخبرة Experience Curve، ويسمى أحيانًا منحنى التعلم، والذي يعكس الوقت الذي مارست فيه الشركة أو الفرد عمل ما، لأن التكرار يؤدي إلى تعلم وتقليص للوقت والتكاليف، فالشركة التي لها منحنى خبرة طويل في الإنتاج تتمتع بمزايا مهمة على المنافسين الجدد.
- إمكانية استخدام أنظمة التصنيع المرن Flexible Manufacturing، وذلك لتحقيق إنتاج كبير مكيف حسب حاجات الزبائن Mass Customization، إضافة إلى إنتاج كميات كبيرة جدًا من إنتاج بمواصفات واحدة يعرض لكل الزبائن Mass Production، وهذا الإنتاج يتحقق نتيجة استخدام برامج حاسوبية للمساعدة في التصميم Computer Assisted Design (CAD)، أي أن تستخدم المنظمة الكمبيوتر للتصميم وتهيئة صور للمنتج بدلاً من صنع نماذج مادية له، كما تستخدم المنظمة برامج حاسوبية مساعدة في الإنتاج Computer Assisted Manufacturing (CAM)، أي برامج حاسوبية تساعد في عمليات الإنتاج من خلال الاستعانة بالإنسان الآلي، وهذه التقنية تمكنها من أن تنتج دفعات صغيرة من منتجات متعددة بمواصفات مكيفة حسب حاجة زبائن مختلفين وبأسعار مقبولة، وبذلك تحقق اقتصاديات الحجم Economies of Scale التي يوفرها الإنتاج الكبير، واقتصاديات المدى Economies of Scope، من خلال إنتاج عدد كبير من السلع مكيفة مع حاجات زبائن مختلفين.

7) **<u>القضايا الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية Strategic Human Resources Management Issues</u>**، من أهم القضايا الاستراتيجية في هذا المجال ما يلي:

- القدرة على التحول إلى عمل الفريق Team Work بدلاً عن الوظائف الفردية المتخصصة؛ فالأعمال الناجحة مضطرة للتوسع في الاعتماد على عمل الفريق بسبب الحاجة لمهارات متعددة متطورة لا تتوفر للفرد الواحد؛ وقد أصبحت القدرة على العمل في فريق تشكل مصدر قوة أو ضعف مهمّين للمنظمة.

- القدرة على استخدام عمال بدوام جزئي Part-Time Workers، والعلاقة مع النقابة Union Relations، فقد أصبحت الأعمال التي يهمها الاحتفاظ بالمرونة بحاجة لأن تستعين بعمالة بعمل جزئي أو عمال وقتيين؛ وتتأثر هذه القدرة بوجود نقابة قوية من عدمها، والعلاقة مع تلك النقابة.
- تنوع الموارد البشرية Human Diversity، ويتعلق بخصائص الموارد البشرية والتنوع فيها من حيث الجنس والعرق والعمر والجنسية مثلاً؛ فقد أصبح مطلوبًا أن تحتفظ الشركة الحديثة بعمالة فيها تنوع حتى لا يتم اتهامها بالتحيز والانغلاق، وكذلك لأن التنوع يحقق للشركة إغناءً كبيرًا نتيجة تنوع المهارات والخبرات والقدرات.
- نوعية حياة العمل Quality of Work Life، ويشير ذلك إلى نوع الحياة التي توفرها الشركة للعاملين لديها، والذي يؤثر على رضاهم الوظيفي، وحتى على العلاقات مع النقابة، ويمكن تحسين نوعية حياة العمل من خلال: استخدام المشاركة في حل المشكلات، وإعادة هيكلة العمل لينطوي على الإثارة، واعتماد أساليب تحفيز ومكافئة إبداعية، وتحسين بيئة العمل.

8) **<u>قضايا استراتيجية في تكنولوجيا ونظم المعلومات Strategic Information System & Information Technology Issues</u>**، من القضايا الاستراتيجية المهمة التي تؤثر على انسياب المعلومات ضمن المنظمة ما يلي:

- تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأداء Impact on Performance، فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات تلعب دورًا مهمًا في الكثير من القضايا التي تؤثر على الأداء بشكل كبير، مثل: استخدامها في الحسابات والرواتب، وفي أتمتة الوظائف وشؤون الأفراد، وفي حفظ الوثائق وإعداد الجداول، وفي وظائف المنظمة الأساسية من الإنتاج والتسويق، وفي تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال استحداث شبكات اتصال بالمجهزين والزبائن مثلاً، ولجمع المعلومات عن الأسواق.
- تحديد أنواع شبكات الاتصال التي تستخدمها المنظمة، والتي قد تكون شبكة الانترنت العامة، أو قد تملك شبكة انترنت داخلية خاصة بها Intranet، أو قد تملك أيضًا شبكة للاتصال مع الأطراف الخارجية التي لها علاقة بها Extranet.

يفيد تحليل وتقييم الوظائف المختلفة للمنظمة في تحديد القدرات والكفايات الجوهرية للعمل وللمنظمة، وبالتالي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، الأمر الذي يساعد في تحديد موقع المنظمة بين المنافسين، ويساعد هذا التحليل بشكل أساس في تشخيص الموارد أو الوظائف التي تشكل نقاط قوة من أجل تعزيزها، أو نقاط ضعف من أجل التخفيف من حدتها ومحاولة التغلب عليها.

ويوضح الجدول رقم (1) قائمة لتحليل جوانب القوة والضعف في المنظمة لمجموعة الوظائف والفعاليات التي تمارسها المنظمة:

جدول رقم (1): قائمة لتحليل جوانب القوة والضعف في المنظمة

الوظيفة أو الفعالية	جوانب القوة أوالضعف
الإدارة والتنظيم **Management and Organization**	• جودة الإدارة • نوعية العاملين • درجة المركزية • الخريطة التنظيمية • أنظمة التخطيط والمعلومات والرقابة
التسويق **Marketing**	• قنوات التوزيع • الحصة في السوق • كفاءة الإعلان • رضا الزبائن • جودة المنتج • شهرة (سمعة) الخدمة المقدمة • قوة دوران المبيعات Sales Force Turnover
الموارد البشرية **Human Resources**	• خبرات العاملين ومؤهلاتهم • النقابات والاتحادات • الدوران في العمل (Turnover) والتغيب • رضا العاملين • الشكاوى
المالية **Finance**	• هامش الربح • نسبة الدين والملكية Debt-equity • نسبة المخزون • العائد على الاستثمار • المديونية
الإنتاج **Production**	• موقع المصنع • تقادم الآلات • نظام الشراء

	• ضبط الجودة • الإنتاجية والكفاءة
البحث والتطوير **Research & Development**	• البحث الأساسي Basic Research • البحث التطبيقي Applied Research • إمكانيات المختبرات • برامج البحث • الابتكارات في المنتجات الجديدة • الابتكارات التكنولوجية

المصدر : Richard I Daft**, <u>The New Era of Management,</u>** 2008, P.248**.**

ويحتوي الجدول رقم (2) على أمثلة لجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمات Strengths & Weaknesses.

جدول رقم (2): أمثلة على جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمات

جوانب القوة Strengths	جوانب الضعف Weaknesses
• آخر مستحدثات التكنولوجيا • قنوات اتصال فعالة مع الشركاء • منتجات ذات جودة عالية • صورة مشرقة لأصناف المنتجات (Brands) • موارد بشرية مؤهلة وملتزمة • تسهيلات بحث وتطوير متطورة • هيكل متوازن لرأس المال • تطبيق نظام الآيزو 9000-2005 • موقع متميز	• وجود مرافق عمل غير مناسبة • اعتماد كلي على مواد خام مستوردة • تدفق نقدي متذبذب • تكاليف مرتفعة للإعلان والمبيعات • عاملون غير مؤهلين في التسويق • وجود اختناقات وأعناق زجاجة في الإنتاج • نظام إدارة معلومات غير كفؤ

المصدر: Ravi M. Kishore, Strategic Management-Text and Cases, 2010, P.64.

التفكير الاستراتيجي والنحل والنمل

يجمع التفكير الاستراتيجي بين النظرة الكلية العامة للمنظمة وبيئتها، والنظرة التفصيلية، وتؤكد المؤشرات العملية لعديد من المنظمات أن كثيرًا من المديرين يقع في أحد الخطأين التاليين:

*(1) الاكتفاء بالعموميات استنادا إلى التفسير السطحي لظواهر الأشياء سواء بالتعامل مع عناصر البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية دون الحرص على التدقيق في المكونات التفصيلية للتعرف على حقائق هذه العناصر وتحديد ما يكمن فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف، ومن فرص وقيود أو تهديدات، وعليهم أن يتعلموا من **فريق النحل** الذي يحوم حول بستان؛ لكن لا ينغمس في معرفة تفصيلاته.*

*(2) الاستغراق في الجزئيات التفصيلية والتعمق في دراسة خصائص الأجزاء منفردة دون تفهم طبيعة العلاقات التفاعلية والتأثير المتبادل بين تلك الأجزاء، ودون تفهم الخصائص العامة للمنظمة ككل، أو خصائص البيئة الداخلية ككل، أو خصائص البيئة الخارجية ككل، أو خصائص تفاعل المنظمة مع عناصر بيئتها الداخلية وعناصر بيئتها الخارجية؛ وهم في هذا يشبهون **فريق النمل** الذي يتحرك خطوة بخطوة، وكثيرًا ما يعاود التحرك في نطاق الخطوات السابقة ثم يعود إلى نقطة البداية، وعادةً لا تتعدى رؤيته نطاق تحركه، ولا يشغل نفسه في رؤية البستان ككل.*

المصدر: أبو بكر (2010)، ص ص 129–130.

ثانيًا ـ تحليل قوى البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات Opportunities and Threats)

يمثل التحليل الاستراتيجي خطوة مهمة من خطوات الإدارة الاستراتيجية، فلا يمكن القيام بعملية تخطيط استراتيجي ناجحة، وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة وموفقة دون أن يكون هناك فهم واضح لكل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومعرفة وتحديد كل من نقاط القوة والضعف التي تقدمها البيئة الداخلية، وكذلك تحديد وتحليل الفرص والتهديدات التي تحملها البيئة الخارجية.

وتبدأ عملية التحليل الاستراتيجي بتحليل البيئة الداخلية أولاً، ثم تحليل البيئة الخارجية ثانيًا؛ من خلال تحليل مجموعة القوى البيئية الخارجية التي تؤثر على المنظمة والمتمثلة في القوى الاقتصادية، والقوى والعوامل التكنولوجية، والقوى السياسية والقانونية، والقوى الثقافية والاجتماعية، وتسمى هذه العوامل والقوى العوامل المجتمعية العامة، أو البيئة الخارجية العامة، والتي تؤثر على جميع المنظمات التي تعمل في المجتمع، وبصرف النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو مجال العمل الذي تنتمي إليه، وهناك أيضًا ما يسمى البيئة الخارجية الخاصة، والمتمثلة في العملاء الحاليين والمرتقبين، والموردين، والمنافسين، والسلع والخدمات البديلة. وبشكلٍ عام يتم رصد ومسح العوامل الخارجية من خلال تحديد ورصد مجموعتين من العوامل، هما (جرادات، 2013، 101):

1) رصد العوامل المجتمعية العامة Societal، وتسمى أيضًا بعوامل البيئة الخارجية العامة، وهي تلك العوامل الخاصة بالمجتمع عمومًا، وتؤثر في المنظمة، وتتمثل في القوى الاقتصادية، والقوى والعوامل التكنولوجية، والقوى السياسية والقانونية، والقوى الثقافية والاجتماعية، والتي تؤثر على جميع المنظمات التي تعمل في المجتمع، بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو مجال العمل الذي تنتمي إليه.

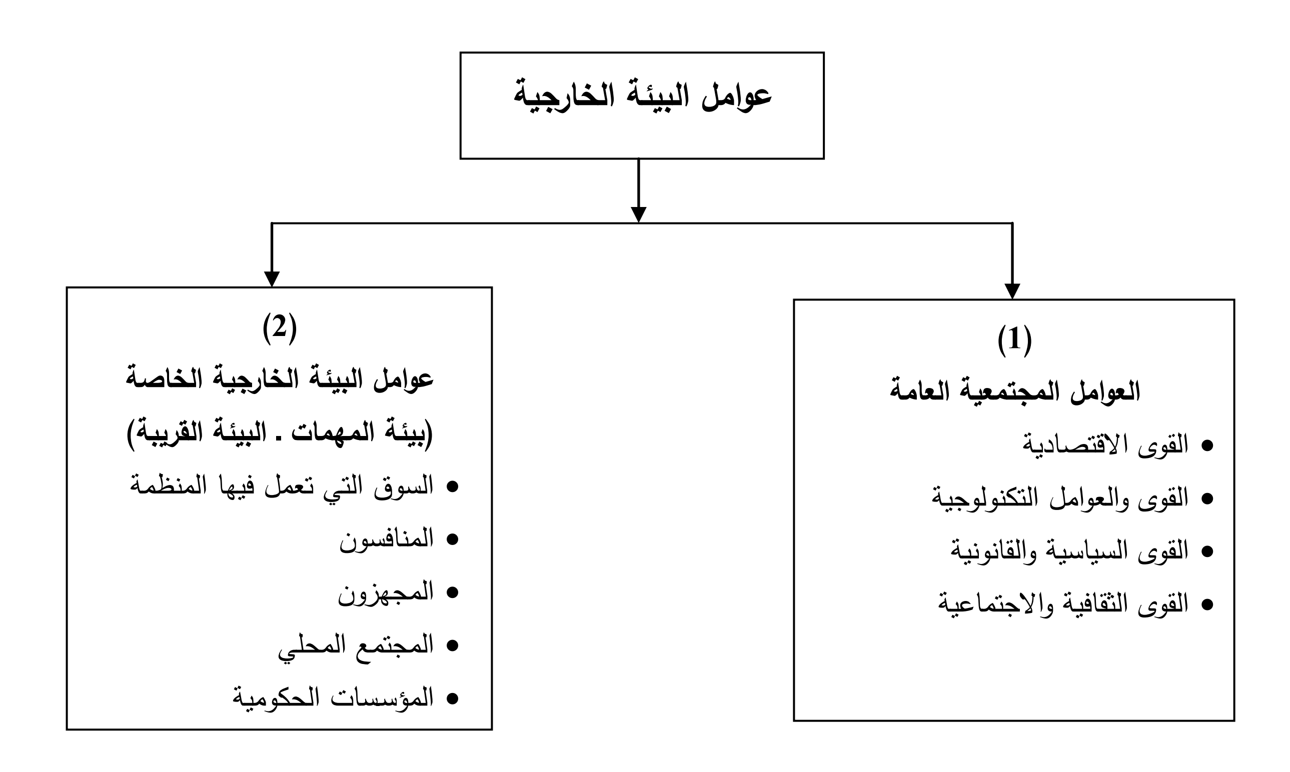
2) رصد عوامل البيئة الخارجية الخاصة، أو ما يطلق عليها بيئة المهمات Tasks Environment، أو البيئة القريبة Immedite والمقصود بها رصد وتحليل القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة لتحديد حالة المنافسة فيه، والمنافسين الأهم وسلوكهم المحتمل، لتحديد متطلبات الاستجابة لذلك السلوك، إضافة إلى تحديد العملاء الحاليين والمرتقبين، والموردين، والسلع والخدمات البديلة.

وبعد أن يتم عمل مسح ورصد لهذه العوامل، العامة منها، والخاصة، فإن المحصلة النهائية للرصد البيئي تتناول تحديد ما يلي:

- العوامل المجتمعية المهمة والتغيرات المحتملة فيها.

- حصر العوامل الدولية المهمة والتغيرات المحتملة فيها.
- حصر الأبعاد الأهم لبيئة المهمات والقطاع وتحديد حدة المنافسة والمنافسين الاستراتيجيين وخصائصهم.

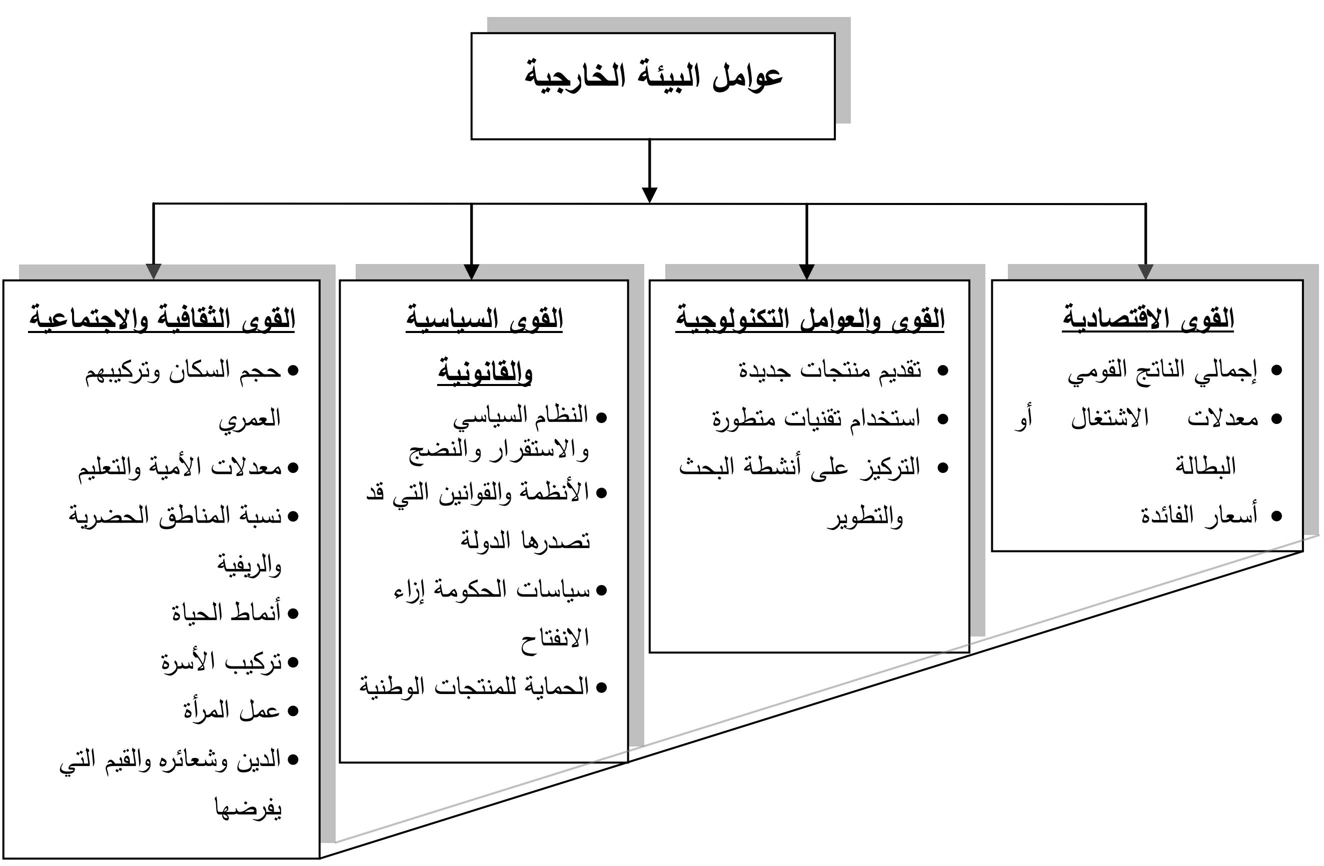
ويلخص الشكل رقم (9) عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة:



الشكل رقم (9): عوامل البيئة الخارجية

(1) رصد البيئة المجتمعية العامة Societal Environment Scanning

يقصد بالبيئة المجتمعية Societal Environment المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة والذي يؤثر بها، لذلك، لا بد من حصر الأبعاد المهمة في المجتمع وتحديد كيف ستتغير لتحديد أثر التغيير عليها، ويؤدي رصد البيئة المجتمعية إلى تحديد قائمة بالفرص والتهديدات المحتملة مصنفة حسب احتمال تحققها وحجم التأثير على المنظمة لو تحققت، وتشمل العوامل التي تتطلب الرصد، وكما يصورها الشكل رقم (10) ما يلي:



الشكل رقم (10): عوامل البيئة المجتمعية العامة وأهم مؤشراتها

1. القوى الاقتصادية Economic Forces، وهنا نقوم بتحليل حالة الاقتصاد من خلال الوقوف على تحديد إجمالي الناتج القومي، ومعدلات الاشتغال أو البطالة، وأسعار الفائدة.
2. القوى والعوامل التكنولوجية Technological Forces، ويشمل ذلك الاختراعات المختلفة، والتقدم العلمي المهم للمنظمة، ومن المؤشرات المهمة لمثل هذه النماذج ما يتعلق بتقديم منتجات جديدة، واستخدام تقنيات متطورة، والتركيز على أنشطة البحث والتطوير.
3. القوى السياسية والقانونية Political & Legal Forces، وتشمل هذه القوى النظام السياسي والاستقرار والنضج، بالإضافة إلى القوانين والسياسات الحكومية ذات التأثير على المنظمة، ومن المؤشرات المهمة لذلك ما يتعلق بالأنظمة والقوانين التي قد تصدرها الدولة، وسياسات الحكومة إزاء الانفتاح، والحماية للمنتجات الوطنية.
4. القوى الاجتماعية والثقافية Social & Cultural Forces، وتشمل حالة السكان من حيث الحجم والنمو والوضع الصحي، بالإضافة إلى الأسرة وتركيبها والقيم الثقافية السائدة، ومن

المؤشرات المهمة لذلك حجم السكان وتركيبهم العمري، ومعدلات الأمية والتعليم، ونسبة المناطق الحضرية والريفية، وأنماط الحياة، وتركيب الأسرة، وعمل المرأة، والدين وشعائره والقيم التي يفرضها.

وهناك مجموعة من الخطوات التي تتعلق بإجراءات الرصد البيئي، ومن ثم متابعة اتجاهات التغير، وتتمثل أهم تلك الخطوات فيما يلي:

1. تحديد العوامل والقوى المهمة ثم تحديد الأبعاد أو المؤشرات المهمة للمنظمة، والتي قد تختلف من منظمة لأخرى، فمثلاً، قد تحدد إدارة مستشفى خاص 4–5 مؤشرات اقتصادية ابتداءً من متوسط دخل الأسرة؛ كونه يؤثر على توجه المرضى للمستشفيات الخاصة، وقد تحدد سعر الدولار والدينار لأنه يؤثر على كلفة المعدات والتجهيزات التي تستوردها، كما تحدد عددًا مماثلاً للعوامل الأخرى، ولكل من تلك العوامل تحدد المؤشرات المهمة لها.
2. تحديد التغيرات التي ستحصل خلال الفترة القادمة، والمتعلقة بكل متغير مهم لتحديد كيفية تأثير ذلك على المنظمة، فبالنسبة لمثال المستشفى أعلاه، قد نجد بأن متوسط دخل الأسرة هو باتجاه التصاعد المستمر وقد يصل إلى حوالي 100% مما هو عليه هذه السنة، وتتطلب هذه التقديرات التنبؤ بالمستقبل.
3. التوقف أمام المتغيرات الدولية التي قد تكون مهمة ورصدها، والتي قد تشمل عوامل اقتصادية، أو تكنولوجية، أو سياسية وقانونية، أو اجتماعية وثقافية، وغيرها، حسب طبيعة المنظمة، إن هذا التوقف مهم للمنظمة التي تعمل على المستوى الدولي، حتى لو كان ذلك مجرد تسويق لمنتجاتها.

التفكير الاستراتيجي والبعوض

من خصائص التفكير الاستراتيجي إلزام المديرين بدراسة الفرص المتاحة بعناية، وعدم التعامل مع بريقها كتعامل البعوض مع ضياء الصباح.

إن من الظواهر الملفتة للنظر في الدول النامية أن رجال الأعمال والمستثمرين سرعان ما تجذبهم الأشياء او المواقف أو الحالات التي تظهر في بيئة الأعمال، ويظنون أنها فرصة يجب أن لا تفوتهم، ومن ثم فإنهم سرعان ما يوسعون مجال نشاطهم أو ينوعون في مجالات أعمالهم جريًا وراء كل ما يرونه أنه فرصة في بيئة الأعمال دون التأكد من جوهر وحقيقة هذه الفرص، وما إذا كانت تتفق ورسالة المنظمة وأهدافها أم لا، وما إذا كانت المنظمة مهيأة للاستفادة من هذه الفرصة أم لا.

*ومثلهم في هذا مثل **البعوض** الذي يبهره ضياء الصباح فينطلق، فيعرفه الإنسان أو الحشرات الأخرى ويدبرون للقضاء عليه.*

إن هذا يعني أن ما يعد فرصة لمنظمة ما ليس بالضرورة أن يكون فرصة لمنظمة أخرى، وأن المنظمة ليست مهيأة لأن تتبنى كل فرصة تتاح أمامها، ولا يعد كل موقف به مكاسب أو منافع معينة فرصة حقيقية بالنسبة للمنظمة.

المصدر: أبو بكر (2010)، ص ص 130-131.

(2) تحليل بيئة المهمات أو البيئة القريبة (Immediate)

بعدما يتم رصد بيئة المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، فإن الخطوة التالية هي تركيز الرصد على البيئة المباشرة للمنظمة، أي رصد بيئة المهمات أو البيئة الخاصة أو القريبة Special Environment، ويتم في هذه المرحلة التركيز على تحليل العناصر التالية، وهي:

1. السوق الذي تعمل فيه المنظمة.
2. المنافسون.
3. المجهزون.
4. المجتمع المحلي.
5. المؤسسات الحكومية.
6. جماعات الضغط المختلفة، مثل النقابات والجمعيات والأحزاب.

والهدف من هذه العملية هو تحديد العوامل الاستراتيجية Strategic Factors الخارجية المهمة للمنظمة، ثم إعداد قائمة بالفرص والتهديدات التي يكشف عنها الرصد البيئي؛ ويعتبر هذا ضروريًا لتجنب ما يسميه المختصون بعمى الألوان الاستراتيجي Strategic Myopia، والذي هو حالة إهمال المنظمة لمؤشرات غير مألوفة وسلبية مما يؤدي إلى إهمال المنظمة لبعض التغيرات المهمة، فتتفاجأ بها.

وبعد أن تقوم المنظمة بهذه العملية، وهي عملية تحديد العوامل الاستراتيجية، فإن الخطوة التالية هي قيام المنظمة بإعداد قائمة تتضمن الأولويات التي ينبغي الاهتمام بها بشكل كبير، وتضمن تلك القائمة تحديد ما يلي:

أ- تحديد الفرص والتهديدات التي تم تشخيصها.

ب- تصنيف كل فرصة وتهديد على أساس احتمال تحققها (احتمال عال، أو متوسط، أو متدن).

ج- تصنيف كل فرصة وتهديد على أساس التأثير المحتمل على المنظمة.

ويمكن استخدام هذه التصنيفات لإعداد مصفوفة تبين الفرص والتهديدات ذات الأولوية الأعلى، والتي لها التأثير الأكبر على المنظمة، وهناك احتمال كبير لتحققها، الأمر الذي يوضح لمتخذ القرار كيفية الاستفادة من تلك الفرص لتحسين عمل المنظمة، ومن جانب آخر محاولة تجنب التهديدات الخطيرة التي سيكون لها تأثير كبير على المنظمة.

نموذج الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) في البيئة الخارجية للمنظمة

تعريفات:

الفرص: هي قوى واتجاهات إيجابية في البيئة الخارجية للمنظمة، وهي وقائع في البيئة الخارجية للمنظمة خلال فترة زمنية محددة ينجم عنها إذا ما استثمرت على الوجه الصحيح مزايا مادية وغير مادية للمنظمة. إن الفرص يمكن أن تكون مزايا تقدمها لها البيئة الخارجية وعليها أن تكون فعّالة في الإفادة منها.

التهديدات: وهي قوى واتجاهات سلبية في البيئة الخارجية للمنظمة وهي أحداث محتملة إذا ما ظهرت تسبب ضررًا حقيقيًا للمنظمة، ويمكن للمنظمة أن تخفف من تأثير التهديدات السلبية أو أن تحولها إلى فرص.

نموذج الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة

الفرص			التهديدات		
الرقم	**الفرصة**	**الوزن (1-5)**	**الرقم**	**التهديد**	**الوزن (1-5)**
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		

تحليل الصناعة Industry Analysis

المقصود بالصناعة هو ذلك القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة، فالمنظمة التي تعمل في صناعة السيارات تكون ضمن القطاع الصناعي، وتحديدًا قطاع صناعة السيارات، وهناك قطاع صناعة الأدوية، وقطاع خدمات التأمين، وغيرها من القطاعات، والهدف من هذا التحليل هو التركيز على القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة لتحديد كثافة المنافسة ومرحلة تطور ذلك القطاع وتشخيص المنافسين المختلفين وخصائصهم، وذلك لتحديد عوامل النجاح الأساسية المهمة لذلك القطاع، وكذلك تحديد موقف المنافسين الأهم فيه، ويشمل تحليل الصناعة ما يلي (Wheelen & Hunger, 2012, PP157-158):

(1) تحديد حالة المنافسة في القطاع باستخدام نموذج مايكل بورتر (Michael Porter):

يعتبر مايكل بورتر أول من اعتبر أن العامل الأهم في نجاح أية منظمة هو تميزها على منافسيها، أي امتلاكها ميزة تنافسية Competitive Advantage عليهم، حيث يرى بورتر بأن ما يحدد هذه الميزة التنافسية هو كثافة التنافس في القطاع وامتلاك المنظمة لاستراتيجية تراعي ذلك، ومن أجل تحديد الاستراتيجية التي تضمن المحافظة على الميزة التنافسية، لا بد من تحليل كثافة التنافس في القطاع، ويتطلب هذا تحديد العوامل المهمة في القطاع التي تحدد كثافة التنافس فيه، والتي تؤثر على الموقع التنافسي للشركة، ويفترض بورتر أن العوامل المؤثرة في كثافة التنافس في القطاع تتمثل في:

1. محصلة القوة الكلية الدافعة للتنافس، والمكونة من: المشترين، والبدائل للسلعة أو الخدمة، والمجهزين، والشركات الجديدة التي يمكن أن تدخل السوق، وحالة التنافس بين الشركات القائمة.
2. القوة الكلية لهذه العوامل، لأنها مهمة في تحدد الربحية المحتملة للقطاع في المدى البعيد، مما يحدد قوة الشركة في المساومة وقوتها النسبية عند رصد البيئة الخارجية.
3. يفيد تحديد هذه العوامل في تحديد قوة التنافس في القطاع، فكلما كانت قوة التنافس أكبر كانت قوة المنظمة في رفع الأسعار والحصول على التمويل ضعيفة.
4. يجب تشخيص هذه القوى وتصنيفها إلى قوة عالية، ومتوسطة، ومتدنية، لتحديد حجم تأثيرها الحقيقي على الشركة.

يتطلب التحليل الجيد للقطاع الاهتمام بالأبعاد المهمة لكل من القوى المختلفة، أي أن تقدير قوة التنافس يتطلب التوقف أمام الأبعاد المهمة لكل عامل من العوامل المؤثرة في قوة التنافس؛ مثلاً:

- بالنسبة للزبائن (المشترين)، البعد المهم هو قوتهم في المساومة، وتتأثر قوتهم في المساومة بكمية الشراء (أحجام الصفقات)، ونسبة قيمة السلعة أو الخدمة إلى مشتريات الزبون الكلية، وضرورة السلعة أو الخدمة وإمكانية الاستغناء عنها، وأهمية المواصفات والنوعية، وكلفة التحول إلى بائع آخر.
- أما بالنسبة لعامل التهديد من دخول منافسين جدد، فيتأثر ذلك بعوائق الدخول، والتي منها اقتصاديات الحجم، وتمايز المنتج، ورأس المال المطلوب لإقامة عمل جديد، وإمكانية تحويل التكاليف إلى منتج جديد، وسهولة الوصول إلى قنوات التوزيع، والسياسات الحكومية.
- وبخصوص حالة التنافس بين الأعمال القائمة، تتأثر هذه بعدد المتنافسين، ومعدلات نمو القطاع، وخصائص السلعة أو الخدمة، وأهمية موقع البيع للزبون، ومبلغ التكاليف الثابتة، والطاقة الإنتاجية وإمكانات زيادتها، وصعوبات الانسحاب، وتنوع المنافسين.
- وفيما يتعلق بالتهديد من المنتجات أو الخدمات البديلة، فهذه تتأثر بطبيعة السلعة أو الخدمة، ومدى قدرة السلعة أو الخدمة البديلة على تحقيق نفس الغرض.
- وبالنسبة للمجهزين، فإن البعد المهم هو قوتهم في المساومة، وتتأثر هذه القوة بهيمنة المجهز على سلعة أو خدمة معينة، والخصائص المميزة للسلعة أو الخدمة، وتوفر البدائل، وأحجام الصفقات.

وهناك عامل آخر له تأثير مهم في قوة التنافس، وهو القوة النسبية لأصحاب المصلحة الآخرين، والمقصود بهم: الفئات المحلية، والحكومات، والمقرضين والممولين، والجمعيات المهنية، وغرف التجارة والصناعة، والنقابات، وجماعات الضغط الأخرى، حيث تلعب هذه الفئات دورًا مهمًا وكبيرًا في تحديد قوة التنافس، انطلاقًا من أهمية وقوة هذه الفئات.

وبعد الانتهاء من تحديد حالة المنافسة في القطاع باستخدام نموذج مايكل بورتر، فإنه يتم بشكل دقيق تقدير قوة التنافس في ذلك القطاع. ويصور الشكل رقم (11) الأبعاد المهمة لكل عامل من العوامل المؤثرة في قوة التنافس حسب نموذج مايكل بورتر:

الزبائن (المشترون)

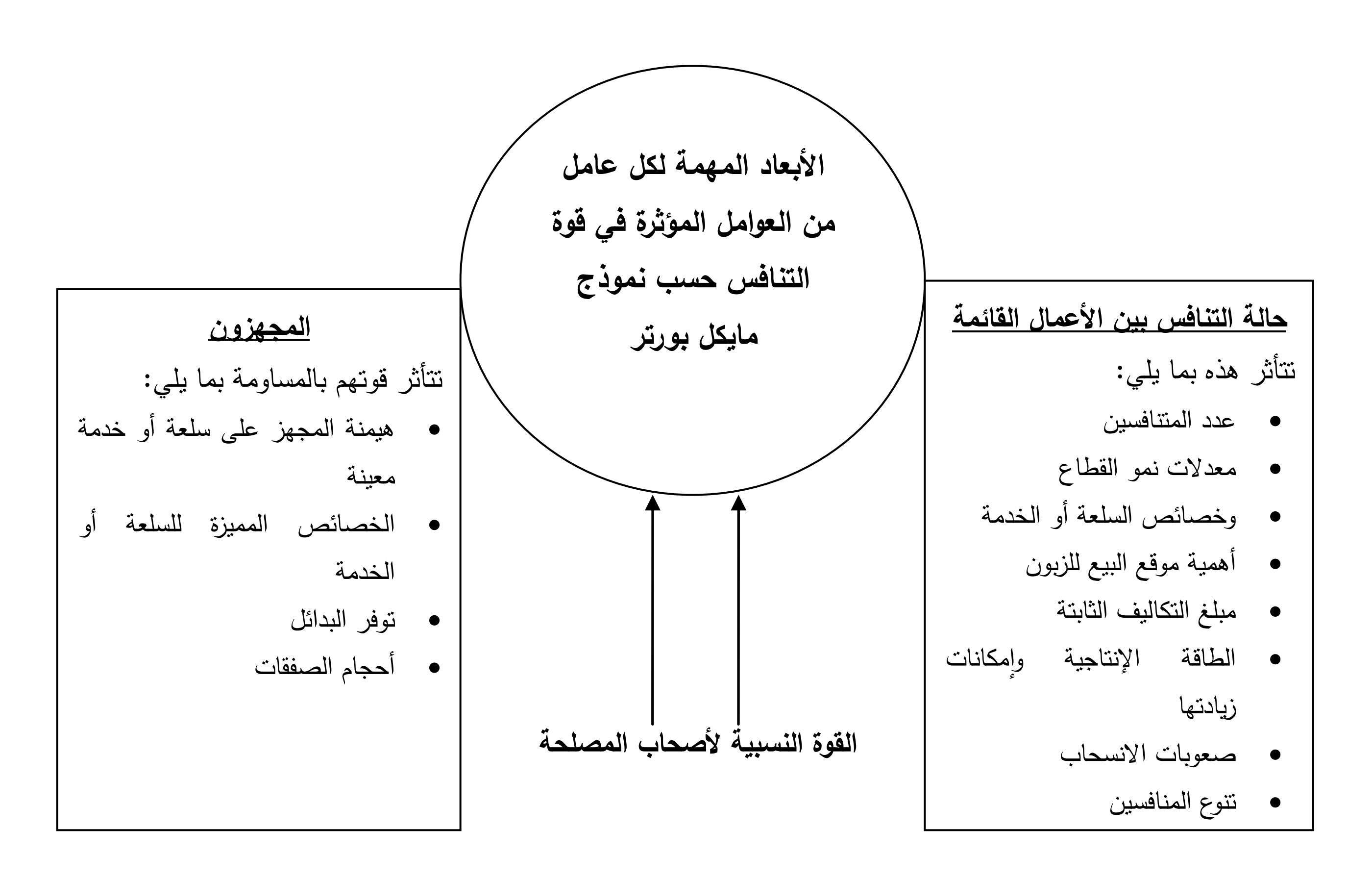
تتأثر قوتهم في المساومة بما يلي:
- الكمية المشتراة (أحجام الصفقات)
- نسبة قيمة السلعة أو الخدمة إلى مشترياته الكلية
- ضرورة السلعة أو الخدمة وإمكانية الاستغناء عنها
- أهمية المواصفات والنوعية

التهديد من المنتجات أو الخدمات البديلة

تتأثر هذه بما يلي:
- طبيعة السلعة أو الخدمة
- مدى قدرة السلعة أو الخدمة البديلة على تحقيق نفس الغرض

دخول منافسين جدد

يتأثر ذلك بعوائق الدخول، ومنها:
- اقتصاديات الحجم
- تمايز المنتج
- رأس المال المطلوب لإقامة عمل جديد
- إمكانية تحويل التكاليف إلى منتج جديد
- سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع



الشكل رقم (11): الأبعاد المهمة لكل عامل من العوامل المؤثرة في قوة التنافس حسب نموذج مايكل بورتر

(2) تحديد مرحلة تطور القطاع الاقتصادي:

يعتبر تحديد مرحلة تطور القطاع بعدًا مهمًا في تحليل القطاع الاقتصادي؛ لأنه ينعكس على حالة التنافس في ذلك القطاع، وهناك بعدان مهمان لتحديد هذه المرحلة، هما (جرادات، 2013، 110):

أ. مرحلة النمو التي يمر بها القطاع في دورة حياة المنتج أو السلعة، وفيما إذا كان في مرحلة النمو، أو النضج، أو التراجع والانكماش، وتفيد معرفة هذه المرحلة في تحديد مدى قوة المنافسة، لأن التنافس لا يكون خطيرًا في مراحل النمو الأولى، كما أنه يقل بشكل كبير في مرحلة التراجع أو الانكماش.

ب. درجة التشظية والهيمنة في القطاع، أي حصص كل منافس، وفيما إذا كانت الحصص صغيرة أو كبيرة، حيث تتميز مراحل النمو الأولى بعدد كبير من الشركات الصغيرة التي

تتنافس على أبعاد مختلفة من القطاع، وتقل التشظية Fragmentation، أي تعدد المنافسين، مع نمو القطاع حيث تبدأ الشركات تندمج Consolidation، فيهيمن عليه عدد محدود من الشركات الكبيرة.

(3) تحديد درجة ونوع التنافس في القطاع الاقتصادي:

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد شدة التنافس، فالمنافسة في الكثير من القطاعات اليوم هي منافسة شرسة نتيجة التقلبات المحلية والدولية، ودخول منافسين جدد يتسمون بنزعة عالية للمنافسة والإبداع والجرأة وممارسات جديدة تنعكس حتى على المنظمات الكبيرة المستقرة في قطاعاتها، وهذا النوع من المنافسة يقود إلى الشراسة في التجسس والحصول على معلومات عن المنافسين الجدد.

(4) تصنيف المنافسين إلى مجموعات استراتيجية Strategic Groups:

تتطلب هذه العملية حصر كل المنافسين للمنظمة؛ ثم تصنيفهم في مجاميع استراتيجية وفقًا لقوة تأثيرهم على المنظمة التي تقوم بالتحليل، فمثلاً إذا كان عدد المنافسين مائة منافس، فإنه يتم وفقًا لهذه الخطوة تجميعهم في 4–5 مجموعات استراتيجية، لتحديد من هم الأكثر أهمية منهم، ويتم تكوين تلك المجموعات الاستراتيجية من المنافسين، كما يلي:

أ. يتم اختيار عاملين أساسيين يؤثران على قدرة الشركات في القطاع الاقتصادي على جذب الزبائن من الشركات الأخرى، فمثلاً يمكن تحديد السعر والخدمة، أو النوعية ومكان البيع، أو أي عاملين آخرين لهما التأثير الأكبر في جذب الزبائن.

ب. يتم بعد هذه الخطوة تصنيف المنافسين استنادًا لهذين البعدين لتحديد من يندرج ضمن كل مجموعة من المجموعات الاستراتيجية المنوي تشكيلها.

ت. تحديد المجموعة التي تقع الشركة ضمنها، وبالتالي تعتبر هذه المجموعة قوة استراتيجية يتحدد حجم تأثيرها على الشركة وفقًا لقوتها أو ضعفها، استنادًا للتصنيف الذي تم سابقًا، ويتم تحديد الشركات التي تنتمي لكل مجموعة استراتيجية بالأسماء.

(5) تحديد خصائص ونوع كل منظمة في كل مجموعة استراتيجية:

بعدما يتم تشخيص أسماء المنافسين في المجموعة الاستراتيجية، استنادًا للخطوة (4) السابقة، فإن المطلوب بعدها هو تصنيف المنظمات في كل مجموعة وفقًا للتصنيف الذي قدمه العالمان مايلز وسنو Miles & Snow، حيث صنفا المنظمات إلى أربعة أنواع رئيسية، هي: المدافعة، والمنقبة،

والمحللة، والارتجاعية (ردة الفعل)، وسيتم توضيح المقصود بهذه الأنواع فيما يأتي (Johnson & Scholes, 2002,P.55):

1. المنظمة المدافعة Defender، تكون هذه المنظمة محافظة وحذرة، وتهتم بزيادة كفاءة عملياتها الحالية، ولا تعطي أهمية كبيرة للإبداع والتغيير.
2. المنظمة المنقبة Prospector، وهي منظمة مغامرة ومجازفة، وتركز على تشخيص الفرص للإسراع باقتناصها، كما تعطي أهمية كبيرة للإبداع والتجريب؛ ولكنها قد تكون غير كفوءة.
3. المنظمة المحللة Analyzer، وتسمى أيضًا المنظمة المركبة لأنها تضم نمطين أو وحدتين منفصلتين، واحدة دفاعية محافظة والثانية منقبة ومجددة، وكل وحدة تخدم سوقًا مختلفة.
4. المنظمة الارتجاعية أو ردة الفعل Reactor، وهي منظمة تنحصر استراتيجيتها بالاستجابة للمتغيرات البيئية؛ وليس لها استراتيجية واضحة المعالم.

والنتيجة النهائية من وراء هذا التصنيف هي أن يتم تشخيص نوع كل شركة في المجموعة الاستراتيجية لتحديد المنافسة المتوقعة منها، وبالتالي الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها.

(6) تحديد خصائص العمل الدولي:

ويعتبر هذا التحليل ضروريًا للشركات متعددة الجنسيات، والتي تعمل في بيئات عالمية مختلفة ومتنوعة، ويشمل موضوعين هما: تصنيف القطاعات أو الصناعات الدولية، وتقدير أو تخمين المخاطر الدولية، وسيتم فيما يأتي توضيح ذلك:

أ) تصنيف القطاعات أو الصناعات الدوليةInternational Industries Classification، فالتصنيف المهم للصناعات التي تعمل في المجال الدولي هو إلى أي حد تقدم الشركات سلعًا وخدمات مكيفة حسب كل سوق، أو تقديم سلع وخدمات بمواصفات واحدة تباع في كل أسواق العالم، أي أن المنظمات متعددة الجنسيات تقدم نوعين من الصناعات، هي:

1. صناعات متعددة موجهة لخدمة الدول المختلفة، أي يتم تصميم الصناعات التي تقدمها المنظمة لخدمة ما يعرف بالقطاع متعدد المحليات Multi-Domestic، بحيث يتم تكييف السلعة أو الخدمة للمستهلكين في دول محددة، وبالتالي، يكون التنافس الدولي في ذلك القطاع محدودًا، كما هو الحال بالنسبة لقطاع التأمين، حيث تكيف كل شركة عملها لكل من الدول المختلفة التي تعمل فيها.

2. صناعات بمواصفات محددة في كل أنحاء العالم، بحيث يتم التعامل مع كل الدول التي تبيع فيها الدولة سلعها أو خدماتها باعتبارها قطاعًا عالميًا واحدًا Global، مما يزيد من حدة التنافس الدولي، كما هو الحال بالنسبة للأجهزة الخلوية مثلاً، فالشركات المنتجة تبيع نفس الأجهزة في كل الأسواق.

ب) تقدير المخاطر الدولية International Risk Assessment، والذي يتطلب تقدير المخاطر من العوامل الاقتصادية، والسياسية، والقانونية، وحسب طبيعة المناطق العالمية المختلفة، ويوجد حاليًا الكثير من مكاتب الاستشارات التي تقدم خدمات لتقدير هذه المخاطر ورصد التغيرات فيها، لفائدة الأطراف التي تقوم بشراء تلك الخدمات.

ويفيد تحديد خصائص العمل الدولي في توضيح طبيعة بيئة العمل العالمية، خاصة في كيفية تعامل المنظمة مع تلك البيئة، وتحديد ما هي الخيارات الاستراتيجية التي ينبغي على المنظمة اتباعها عند دخولها العمل الدولي، ويمكن أن يفيد تحديد تلك الخصائص بشكل أساس فيما يلي:

1. تحديد عوامل النجاح الأساسية للمنظمة، والتي قد تكون: السعر، أو تخفيض التكاليف، أو تحقيق إنتاج كبير، أو امتلاك قنوات توزيع جيدة، أو كفاءة عمليات داخلية، أو غيرها.
2. تصنيف المنافسين الرئيسيين على كل عامل من العوامل السابقة من متميز إلى ضعيف.

(7) تحديد العناصر الأساسية للنجاح في القطاع الاقتصادي:

تختلف العناصر الأساسية للنجاح في القطاع الاقتصادي من قطاع إلى آخر ومن سوقٍ إلى أخرى، فقد تتكون العناصر الأساسية للنجاح من واحدة أو أكثر من العناصر التالية، وعلى سبيل التمثيل: التكاليف المتدنية، وكميات البيع الكبير، ونوعية المنتج، والخدمات المصاحبة، وقنوات التوزيع، وسرعة التجهيز، وعلى المنظمة أن تحدد على الأقل 4-5 عوامل أساسية ضرورية حتى تحقق النجاح في القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه، ثم بعد ذلك ينبغي على المنظمة إعداد مصفوفة تتضمن تحليل القطاع بشكل دقيق، بحيث يتم فيها تحديد ما يلي:

1. قائمة بالعوامل الأساسية للنجاح في القطاع مصنفة حسب أهميتها ووزنها.
2. قائمة بأسماء الشركات المنافسة الأهم.
3. تحديد مستوى العامل لكل شركة منافسة من ممتاز وعالي جدًا إلى ضعيف.
4. احتساب وضع الشركة من حيث مدى تمتعها بعوامل النجاح لتحديد موقعها الاستراتيجي.

نموذجا التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

إعداد: أ.د. عبد الباري درة

إن الغرض من التحليل الرباعي هو التأكد من المواءمة بين القدرات الذاتية للمنظمة وبين البيئة الخارجية.

أ) **نموذج عوامل القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) في البيئة الداخلية للمنظمة.**

تعريفات:

عوامل القوة: هي النشاطات التي تقوم بها أية منظمة بكفاءة واقتدار، وهي كذلك الموارد المتميزة التي تمتلكها المنظمة. وهي تتمثل في القدرات والكفايات والخصائص التي تمتلكها الإدارة، وكفاءة التنظيم وتراكم الخبرات والقدرة على تحقيق أفضل الإنجازات. ومن عوامل قوة المنظمة توفر الموارد المالية وسهولة الحصول على هذه الموارد، وامتلاك مستوى عالٍ من التكنولوجيا، وتوفر موارد بشرية قادرة، والكفاءة المتميزة في إدارة هذه الموارد. ومن ثم فإن عوامل قوة المنظمة هي تلك الملامح التي تخدمها حاضرًا ومستقبلاً.

عوامل الضعف: هي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بصورة رديئة، وعدم توفر موارد تحتاجها المنظمة ولا تمتلكها، وهي ضعف القدرة لدى الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة، أو ضعف في الموارد المتاحة (بشرية وغير بشرية)، أو البنية التحتية، وضعف مستوى الكفاءة اللازمة لإدارة تلك الموارد. ومن ثم فإن عوامل ضعف المنظمة هي تلك العوامل التي تحد من قدرات المنظمة حاضرًا ونموها مستقبلاً، وهي تمثل تلك الجوانب التي على المنظمة أن تحسّن فيها إذا أرادت لنفسها النجاح على المدى الطويل.

نموذج عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة

عوامل القوة			عوامل الضعف		
الرقم	**عامل القوة**	**الوزن (1-5)**	**الرقم**	**عامل الضعف**	**الوزن (1-5)**
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
..			..		

ويحتوي الجدول رقم (3) أمثلة على جوانب الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمات Opportunities & Threats.

جدول رقم (3): أمثلة على جوانب الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمات

جوانب الفرص Oportunities	جوانب التهديدات Threats
• سوق أسهم صاعدة	• قيود حكومية مفرطة في التشدد
• فرص ممتازة للتصدير	• فرص محددة للدخول في السوق
• توفر نطاق لتكامل خلفي (backward integration)	• تذبذبات كبيرة في أسعار صرف العملات
• توفر خيارات تكنولوجية غير مكلفة	• عدم استقرار حكومي
• ظروف واتجاهات مواتية للصناعة (Industry)	• تكنولوجيا سريعة التغير
• كلفة منخفضة للدين	• بيئة سياسية غير مواتية
• توفر أموال تساعد على الملكية (Equity)	
• نظام ضريبي ملائم	

المصدر: Ravi M. Kishore, Strategic Management-Text and Cases, 2010, P.64.

أمثلة على جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات

أمثلة على جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية	
أمثلة على جوانب القوة	**أمثلة على جوانب الضعف**
▪ القوة المالية	▪ تخبط استراتيجي وفقدان الحس باتجاه ما
▪ سمعة جيدة في السوق	▪ تسهيلات متقادمة (Obsolete)
▪ الالتزام بوضع استراتيجيات (Strategic Focus)	▪ عمليات بالية
▪ منتجات وخدمات رفيعة المستوى	▪ فريق إدارة ضعيف
▪ القيادة في الكلفة (Cost Leadership)	▪ إجراءات عمل غير محددة
▪ فريق إدارة قوي	▪ خط إنتاج محدود
▪ عمليات تكنولوجية كفؤة	▪ منتجات الطلب عليها ضعيف
▪ عاملون موهوبون	▪ خطوط إنتاج كثيرة متنوعة
▪ السرعة في ولوج السوق	▪ صورة ذهنية ضعيفة في السوق
	▪ نظام توزيع رديء
	▪ مركز مالي ضعيف

<table>
<tr><td></td><td>▪ ارتفاع التكاليف مقارنة بالمنافسين
▪ نوعية سيئة للمنتجات والخدمات</td></tr>
<tr><td colspan="2">أمثلة على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية</td></tr>
<tr><td>أمثلة على فرص خارجية</td><td>أمثلة على تهديدات خارجية</td></tr>
<tr><td>▪ توفر زبائن جدد
▪ سوق واعدة للمنتجات القائمة أو المحتملة أو المخطط لها
▪ القدرة على التنويع في المنتجات والخدمات
▪ إزالة العوائق التي تعوق النمو
▪ فشل لدى المنافسين
▪ تكنولوجيا جديدة تعزز الإنتاجية أو الجودة</td><td>▪ دخول منافسين جدد يقدمون منتجات قليلة التكلفة
▪ دخول منافسين جدد يقدمون منتجات مرتفعة الجودة
▪ ارتفاع مبيعات المنتجات والخدمات البديلة
▪ بطء ملحوظ في نمو السوق
▪ إدخال تشريعات تنظيمية جديدة يترتب عليها تكاليف باهظة
▪ علاقات مترديه مع الموردين
▪ تغير عادات وأذواق الزبائن
▪ تغيرات ديموغرافية مهدِّدة</td></tr>
</table>

المصدر: Goetsch and Davis, 2010, PP.51-52

الخلاصة

إن عملية التحليل الرباعي هي العنصر الثاني في عملية صياغة الاستراتيجيات بعد عملية رسم فلسفة المنظمة. ويقصد بعملية التحليل الرباعي تلك العملية التي تتناول تحليل قوى البيئة الداخلية المتمثلة في جوانب القوة (Strengths) وجوانب الضعف (Weaknesses)، وقوى البيئة الخارجية المتمثلة في الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats). وقد عالجنا في هذا الفصل موضوعين أساسيين هما:

الأول وهو تحليل قوى البيئة الداخلية، والذي يهتم بتحديد وتطوير موارد المنظمة المختلفة، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، لبيان فيما إذا كان بمقدور المنظمة الاستفادة من الفرص التي تتوفر لها والوقاية من التهديدات التي تحيط بها. ويمكن إجراء التحليل الداخلي للمنظمة من خلال ثلاثة مداخل مختلفة، هي: التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد، والتحليل المستند إلى سلسلة القيمة، والتحليل المستند إلى رصد الموارد والقدرات الوظيفية.

يقصد بمنهج الرصد المستند إلى الموارد تلك العملية التي تركز على تقييم الموارد الأساسية الضرورية للمنظمة لتمكنها من تحقيق ميزة على منافسيها، ويهتم هذا المنهج بحصر القدرات الجوهرية التي تتميز بها المنظمة، ويمكن تقييم كل مورد من موارد العمل من خلال أربعة أبعاد هي قيمة ذلك المورد، وندرته، وإمكانية تقليده، وامتلاك التنظيم لاستثماره.

أما التحليل التنظيمي المستند على سلسلة القيمة، فيقصد به ذلك التحليل الذي يقوم على أساس فحص الفعاليات التي تمارسها المنظمة سواء تلك المتعلقة باستلام المواد الأولية، أو التصنيع وعمليات التحويل، أو النقل والتوزيع، وحتى وصول المنتج إلى المستفيد النهائي، ويساعد هذا التحليل في تحديد قوة العمل ضمن القطاع الذي يعمل فيه، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في فعاليات ذلك العمل.

ويركز التحليل المستند إلى رصد وفحص الموارد والقدرات الوظيفية للمنظمة على تحليل الوظائف والقدرات التقليدية للمنظمة، والمتمثلة في: البناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتسويق، والمالية، والبحث والتطوير، والموارد البشرية، والإنتاج والعمليات، والمعلومات، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في كل من هذه الوظائف لتحديد وتقييم إلى أي حد تشكل نقطة قوة أو ضعف، وبالتالي؛ كيف تسهم في تبني المنظمة لاستراتيجية معينة.

أما الموضوع الثاني فهو عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، والذي يتم من خلال تحليل مجموعة القوى البيئية الخارجية التي تؤثر على المنظمة والمتمثلة في القوى الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية والقانونية، والثقافية والاجتماعية، وتسمى هذه العوامل والقوى بالعوامل المجتمعية العامة، أو البيئة الخارجية العامة، والتي تؤثر على جميع المنظمات التي تعمل في المجتمع، بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به تلك المنظمات، وهناك ما يسمى بالبيئة الخارجية الخاصة، أي المرتبطة بالمنظمة مباشرة، والمتمثلة في العملاء الحاليين والمرتقبين، والموردين، والمنافسين، والسلع والخدمات البديلة.

أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة

1. بين ما يعنيه التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد، وما الذي ينطوي عليه ذلك التحليل؟
2. بين أهمية التحليل التنظيمي للشركة المعاصرة، خاصة في ظروف انتشار مفاهيم العولمة السائدة في الوقت الحاضر.
3. هناك عدة مصادر يمكن للمنظمة من خلالها الحصول على الكفايات الجوهرية للعمل، بيّن تلك المصادر.
4. يقترح أحد المختصين في الإدارة الاستراتيجية أن يتم تقييم كل مورد من موارد العمل بالاستناد إلى أربعة أبعاد، فما هي تلك الأبعاد، اشرحها بالتفصيل؟
5. ما المقصود بتحليل سلسلة القيمة؟ وما الذي يشمله ذلك التحليل؟
6. يتطلب تحليل سلسلة القيمة إجراء عمليتين أساسيتين، ما هما؟
7. بين كيف يمكن أن يساعد تحليل سلسلة القيمة في حصر نقاط القوة والضعف لشركة معينة.
8. هل تعتقد بأن تقييم الموارد والقدرات الوظيفية يسمح بحصر نقاط القوة والضعف الحقيقية للشركات، وبالتالي حصر كفاياتها الجوهرية التي تتميز بها؟
9. قم بإجراء مقارنة بين المداخل الثلاثة الرئيسة لتحليل المنظمة: تحليل الموارد، وتحليل سلسلة القيمة، وتحليل القدرات الوظيفية، مع تقديرك للمدخل الأكثر فائدة، ومبررات ذلك.
10. كيف يمكن أن يشكل البناء التنظيمي وثقافة المنظمة نقطة قوة أو ضعف للمنظمة؟ اشرح ذلك مع الأمثلة.
11. هناك مجموعة قضايا تسويقية مهمة يجب تقييمها لتحديد نقاط القوة والضعف، بيّنها.
12. ما القضايا المهمة بالنسبة للبحث والتطوير، والتي يجب التنبه إليها عند إجراء التحليل الداخلي للمنظمة؟
13. هناك مجموعة من القضايا المهمة بالنسبة للعمليات والإنتاج، والتي يجب أخذها بالحسبان في عملية إجراء التحليل الداخلي، وضح تلك القضايا.
14. ما القضايا الاستراتيجية المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية والتي ينبغي التنبه إليها عند إجراء التحليل الداخلي للمنظمة؟

15. ناقش العلاقة والتداخل بين البيئة المجتمعية وبيئة المهمات، مبينا ما تشمله كل منهما؛ وأهمية ذلك للمنظمات.
16. كيف يمكن أن تؤثر التغيرات في البيئة المجتمعية على منظمة ما من خلال بيئة مهماتها.
17. ما العوامل التي تؤثر على حدة المنافسة في قطاع ما؟ اشرح ذلك، مبينًا رأي مايكل بورتر في الموضوع.
18. ما تأثير توفر سلع وخدمات بديلة على حدة المنافسة في قطاع ما، وفقًا لنموذج مايكل بورتر لحدة المنافسة؟
19. هل يعتبر البيبسي كولا بديلا للكولا كولا؟ اشرح ذلك.
20. ما العوامل المهمة التي يجب الاهتمام بها عند إجراء رصد للبيئة المجتمعية؟
21. لماذا تكون هناك حاجة لرصد وتحليل القطاع الذي تعمل فيه شركة ما؟ اشرح ذلك، مبينا ما يجب ان يشمله ذلك الرصد.

الفصل الثالث

رسم فلسفة المنظمة

(التخطيط الاستراتيجي)

Formulation of the Organization Philosophy

(Strategic Planning)

أقوال في الموضوع

- ✓ "إن منظمة الأعمال لا يحددها اسمّها أو نصوصها القانونية. إن الرسالة هي التي تحددها. إن تحديد رسالة المنظمة والغرض من وجودها يمكِّن من تحديد أهداف واضحة وواقعية"

بيتر دراكر Peter Druker

- ✓ تساهم الرؤيةُ المنظمةَ على أن تركز وأن تدفع وأن توجد وأن تثير العمل ليكون أداءً متميزًا. وإن وظيفة القائد الاستراتيجي هي أن يوجد ويتطلع إلى رؤية"

جون كين John Kean

- ✓ "عندما تتقدم الرؤية يموت البشر"
- ✓ "إن ما تحتاج إليه شركة (IBM) الآن هو الرؤية"

لويس في جيرسترر الأصغر . المدير التنفيذي لشركة IBM

Louis V. Gerstrer Jr., CEO of IBM Corporation

- ✓ " إن مهمة القائد الاستراتيجي أن لا يرى المنظمة كما هي الآن بل كما يمكن أن تكون"

John Teets, Chairman of Greyhound In

جون تيتز، مدير شركة جريهاوند

(وهي شركة باصات أمريكية لنقل الركاب في جميع أنحاء الولايات المتحدة)

الفصل الثالث

رسم فلسفة المنظمة (التخطيط الاستراتيجي)

Formulation of the Organization Philosophy (Strategic Planning)

وضع الرؤية (Vision) والرسالة (Mission) والغايات (Goals) والأهداف (Objective) والقيم الرئيسية (Core values) والخطط الاستراتيجية (Strategic Plans) واليقظة الاستراتيجية (Vigilance Strategy)

الأهداف الأدائية Performance Objectives:

يتوقع أن يحقق الدارس الأهداف الأدائية التالية، بعد أن يقرأ هذا الفصل:

1. أن يحدد، بكلماته الخاصة، معنى رسم فلسفة المنظمة.
2. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم رؤية (Vision) المنظمة.
3. أن يحدد خمسًا من خصائص صياغة رؤية المنظمة صياغة دقيقة.
4. أن يحدد، بكلماته الخاصة، أهمية وجود رؤية (Vision) في الخطة الاستراتيجية.
5. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم رسالة (Mission) المنظمة.
6. أن يحدد، بكلماته الخاصة، أهمية وجود رسالة في الخطة الاستراتيجية.
7. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم الغايات (Goals) في المنظمة.
8. أن يعدد أربعًا من أنواع الغايات في المنظمة.
9. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم الأهداف في المنظمة.
10. أن يعدد أربعًا من خصائص الأهداف المصاغة صياغة جيدة.
11. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم القيم الجوهرية في المنظمة.
12. أن يعدد أربعًا من الأمور التي يجب مراعاتها عند وضع القيم الجوهرية للمنظمة.
13. أن يذكر خمسًا من القيم الجوهرية التي تحرص المنظمات أن تضمنها خططها الاستراتيجية.
14. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق.
15. أن يوضح في **ثلاث** نقاط الفرق بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق.

16. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم المنظور التقليديي في بناء الاستراتيجية.
17. أن يوضح دور الفيلسوف الصيني سن تزو (Sun Tzu) في وضع أسس الاستراتيجيات التنافسية.
18. أن يوضح دور المفكر الاستراتيجي مايكل بورتر (Michael Porter) في وضع أسس استراتيجيات التنافس.
19. أن يوضح دور كل من نظريتي النمو الداخلي ونظرية النمو الجديدة في التمهيد لنظرية المحيط الأزرق.
20. أن يعدد المبادئ **الأربعة** التي تقوم عليها استراتيجية المحيط الأزرق.

تمهيد

يتناول هذا الفصل العملية الفرعية الثانية أو المرحلة الثانية في صياغة الاستراتيجيات في المنظمة؛ وهي عملية رسم فلسفة المنظمة (التخطيط الاستراتيجي) وتشمل هذه العملية العناصر التالية:

1. وضع الرؤية (Vision)
2. وضع الرسالة (Mission)
3. وضع الغايات (Goals)
4. وضع الأهداف (Objective)
5. وضع القيم الرئيسية (Core values)
6. وضع الخطط الاستراتيجية (Strategic Plans)
7. اليقظة الاستراتيجية (Vigilance Strategy)

وسنتناول في هذا الفصل كل عنصر من هذه العناصر ببعض التفصيل.

أولاً . التخطيط الاستراتيجي

إن من واجبات الإدارة أن ترعى عملية تحقيق **الرؤية Vision**، وهي عبارة عن صورة ذهنية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وأن تسعى إلى تحقيق **رسالة المنظمة Mission**، وهي عبارة عن نص رسمي مكتوب يوضح مبررات وجود المنظمة، كما أن من واجبات الإدارة أن تسعى للوصول إلى الأهداف التنظيمية؛ وذلك من خلال اهتمامها بالعمليات الفنية أو المتخصصة التي تمارس داخل المنظمة.

وليس من واجب الإدارة الاهتمام بالعمليات الفنية فحسب لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف التنظيمية؛ بل من واجب الإدارة كذلك الاهتمام بالعمليات المساندة أو المساعدة الأخرى والتي تقدم خدمات مساعدة للعمليات الفنية والعمليات الإدارية. ومن الأمثلة على العمليات المساندة داخل المنظمة أعمال السكرتاريا أو اللوازم والمشتريات.

يعتبر **التخطيط** عملية فرعية من العملية الإدارية الكبرى، والواقع أن **التخطيط الاستيراتيجي** هو نوع من التخطيط. ومن الجدير بالذكر أن من عناصر وضع الإدارة الاستيراتيجية إعداد **رؤية**

المؤسسة ورسالتها وأهدافها؛ فكأن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية يتعاملان مع مفهوم الإدارة المعاصر كنشاط تعاملاً أساسياً.

ومن ناحية أخرى فإن على واضعي الاستراتيجية أن يأخذوا في اعتبارهم، وهم يصوغون خطتهم الاستراتيجية، البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، وهذا ما تناولناه بالتفصيل في الفصل الثاني من هذا الكتاب.

ثانيًا . خلفية تاريخية عن التخطيط الاستراتيجي

يمكن تعريف التخطيط (Planning) بأنه نشاط إداري يقوم على تحديد الأهداف والأنشطة والاستراتيجيات الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، وحصر الموارد المتاحة للمنظمة، ورسم برامج العمل لتنمية تلك الموارد واستغلال المتاح منها، كل ذلك في فترة زمنية معينة.

وقد عرفنا في الصفحات السابقة أن التخطيط عملية فرعية من العمليات المتعاقبة في النظام الإداري. هذا وقد احتل التخطيط موقعاً رئيسياً في مدرسة المبادئ الإدارية التي ظهرت أوائل القرن العشرين.

فقد ذكر المهندس الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol) أن عمليات المدير في المؤسسة هي **التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة**. وذهب كل من الأمريكيين لوثر جوليك (Luther Gulick) وليندال ايروك (Lyndall Urwick) إلى أن المهام التي يتولاها المدير هي:

- ✓ التخطيط (Planning).
- ✓ التنظيم (Organizing).
- ✓ التوظيف (Staffing).
- ✓ التوجيه (Directing).
- ✓ التنسيق (Coordinating).
- ✓ كتابة التقارير (Reporting).
- ✓ إعداد الموازنات (Budgeting).

واختصرا هذه العمليات الفرعية في كلمة واحدة هي (POSDCORB) بأخذ الأحرف الأولى من الكلمات الانجليزية من كل عملية.

ونفرق هنا بين التخطيط Planning والخطة Plan، فالتخطيط هو عملية أو نشاط إداري، أما الخطة فهي وثيقة تلخص كيف يمكن أن نحقق الأهداف التي يضعها طرف ما. وتتضمن الخطط تخصيص الموارد ووضع جداول توقيتات (Schedules) وأية أعمال أخرى يحتاجها تحقيق الأهداف. وعندما يخطط مدير ما فإنه يضع أهدافاً وخططاً.

والخطط أنواع (Robbins et al., 2011, p 250)، ويعتمد تصنيفها على المعيار الذي نستخدمه، فإذا أخذنا معيار مدى اتساع نطاق الخطة فإن الخطط تنقسم إلى خطط استراتيجية (Strategic Plans) وخطط تشغيلية (Operational Plans)، أما الأولى فهي الخطط التي تشمل منظمة ما بأسرها وتضع الأهداف الكلية لتلك المنظمة. في حين أن الأخرى تغطي جزءاً تشغيلياً محدداً من المنظمة. فالخطط الاستراتيجية واسعة النطاق أما التشغيلية فهي ضيقة النطاق.

وقد يكون المعيار المدى الزمني (Time Frame) فهناك خطط طويلة المدى تتجاوز الثلاث سنوات، وهناك خطط قصيرة المدى تغطي سنة أو أقل، وهناك خطط متوسطة المدى وتغطي الزمن الذي يتجاوز السنة.

وقد يكون المعيار وحدة التحليل (Unit of Analysis) فقد يكون التخطيط على مستوى الفرد أو مستوى الجماعة الصغيرة (Small Group) أو المنظمة أو الإقليم أو العالم.

ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات قد تتداخل معاً؛ فقد تكون الخطة استراتيجية وطويلة المدى وقد تكون على مستوى المنظمة أو الإقليم.

هذا وقد عرف العالم في القرن العشرين المنصرم قيام دول تطبق خطط تنمية طويلة المدى. وقد بدأت ذلك الدول الاشتراكية؛ وعلى رأسها الإتحاد السوفييتي السابق، وشملت تلك الخطط الاقتصاد بجميع قطاعاته كقطاع الصناعة والزراعة والخدمات، وكذلك التعليم والتدريب، وقلد عدد من الدول العربية هذا النهج من التخطيط طويل المدى؛ ومن هذه الدول مصر زمن جمال عبد الناصر والجزائر وسوريا والعراق، تلك الدول التي اتخذت في فترات معينة من الاشتراكية أيديولوجية وأسلوب حياة. وقام الأردن في السبعينات وما بعدها بإعداد خطط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية كان مدى بعضها خمس سنوات، رغم احتفاظه بمنهج الاقتصاد الحر فلسفة وأسلوب حياة.

أما عن **التخطيط الاستراتيجي** (Strategic Planning) فإنه يمكن تعريفه بأنه تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، وكيفية تحقيق هذا التوجه. كما يمكن تعريفه أيضًا بأنه العملية التي يتمكن

أعضاء الإدارة العليا بواسطتها من وضع تصور لتوجه المنظمة المستقبلي، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والإجراءات وأساليب عمل ذلك التصور ووضعه موضع التنفيذ، بعبارة أخرى فإنه يمكن التعبير عن التخطيط الاستراتيجي بكونه وسيلة بناء وتشكيل لمستقبل المنظمة في ظل ظروف بيئية متغيرة (جرادات، 2013، ص 162).

وقد ظهر تعبير التخطيط الاستراتيجي في الولايات المتحدة الأمريكية في الخمسينات من القرن المنصرم، وأصبح تعبيراً شائعاً في الستينات والسبعينات من ذلك القرن. ثم أصبح أسلوباً شائعاً في التخطيط في السبعينات بسبب ظهور وشيوع وتطبيق أساليب وتقنيات مثل نماذج المحافظ (Portfolio Models)، ومصفوفات النمو والأسهم (Growth Share Matrices)، ودراسات تلازم وتكامل الأعمال (Studies of Business Synergy)، ومحاولات السعي نحو الميزة التنافسية (Competitive Advantage)، وتحليل منحنى الخبرة (Analysis Experience Curve)، وتحليل دورة حياة المنتج (Product Life Cycle Analysis)، والدراسات والبحوث ذات الصلة (Bannock et al, p. 354).

هذا وقد كَتب عن التخطيط الاستراتيجي وأشاعه في الولايات المتحدة الأمريكية فريق من الخبراء كان على رأسهم مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group)، وشركة ماكينزي للإستشارات (Mackenzie)، وآرثر د. ليتل (Arthur D. Little)، ومعهد التخطيط الاستراتيجي (The strategic Planning Institute).

لقد اعتقد كثير من المفكرين ورجال الأعمال أن التخطيط الاستراتيجي هو الحل لجميع المشكلات التي تواجه المنظمات، وهذا يفسر "عشق" منظمات الأعمال الكبيرة بالولايات المتحدة لذلك النوع من التخطيط. ثم اكتشف عدد من المفكرين وقادة الأعمال الأمريكان فيا بعد أن التخطيط الاستراتيجي ليس ذلك الساحر الذي يفعل المعجزات، وذلك بسبب عجزه عن تحقيق مردود كبير لمنظماتهم، فتم التخلي عنه في الثمانينات من ذلك القرن، وفي التسعينات من نفس القرن عاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، ولا يزال كثير من المنظمات الأمريكية العملاقة تمارسه، وأصبح التخطيط الاستراتيجي جزءًا من تصور أشمل هو الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management). والواقع أننا نستطيع اعتبار التخطيط الاستراتيجي جوهر تلك الإدارة.

ثالثًا . وضع رؤية ورسالة المنظمة Vision & Mision Formulation

هل زرت . عزيزنا الدارس . إحدى الوزارات أو المؤسسات في الأردن ولفت نظرك حرص هذه الوزارات أو المؤسسات على تعليق لوحة كبيرة في مدخل المبنى الذي يضمها؟ نجد هذا . على سبيل التمثيل ولا الحصر . في مدخل وزارة الصحة الجديد، أو مدخل هيئة اعتماد المؤسسات التعليمية. ويكون في رأس هذه اللوحة رؤيتنا ورسالتنا أو الرؤية والرسالة.

وهل خطر ببالك أن تسأل لماذا تحرص هذه الوزارات والمؤسسات على وضع عبارتي الرؤية والرسالة في مكان بارز في مدخل المبنى.

سنحاول في الصفحات التالية أن نجيب على هذا التساؤل الرئيسي عن عملية وضع الرؤية والرسالة للمنظمات.

إن عملية تحديد الرؤية والرسالة أصبحت من أهم خطوات رسم فلسفة المنظمة. ويشير التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة، والاستفادة من مواردها النادرة، وهذا كله يحتاج إلى توضيح رؤية ورسالة المنظمة بشكل جلي، إذ تبدأ عملية تصميم رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها بالتفكير الاستراتيجي في جملة من الموضوعات الأساسية، تتمثل في (جرادات، 2013، 172):

1. طبيعة الأعمال التي تود المنظمة أن تؤديها.
2. طبيعة السوق التي ترغب المنظمة في خدمتها.
3. تحديد إلى أين تود المنظمة أن تتجه.
4. تحديد نوع المنظمة المرغوب في إنشائها.

وتنبع أهمية تصميم رؤية ورسالة المنظمة من المنطلقات التالية (الحسيني، 2008، 146):

1. لا يستطيع المدير تأدية دوره بفعالية ما لم يكن عنده تصور مستقبلي واضح عن المنشأة التي يقودها، أي أنه يجب أن يكون على معرفة كبيرة بما يلي:

- الأمور التي يجب على المنظمة فعلها.
- الأمور التي يجب على المنظمة تجنبها.
- الاتجاه الذي يجب على المنظمة أن تسير فيه.

2. أن تصميم الرؤية والرسالة بشكلٍ واضح متطلب للقيادة الاستراتيجية المؤثرة، فتعمل كل من الرؤية والرسالة على تحقيق ما يلي:

- توجيه عملية صنع القرار داخل المنظمة.
- رفع درجة تقبل أفراد المنظمة للمهام الموكلة لهم.
- العمل على التزام أفراد المنظمة بتنفيذ المهام الموكلة لهم على أكمل وجه.
- تهيئة المنظمة للمستقبل والتعامل مع مستجداته.

ويتمثل الفرق بين الرؤية والرسالة في كون الرسالة تهتم بتحديد التوجه الحالي للمنظمة، أي أنها تحدد الأعمال أو الأنشطة التي تؤديها المنظمة في الوقت الحاضر، كما تبين احتياجات العملاء التي تعمل المنظمة على إشباعها حالياً.

أما الرؤية فإنها تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، من خلال تحديد النوع أو الشكل الذي تريد المنظمة أن تتقمصه في المستقبل، وتحديد احتياجات العملاء التي تسعى المنظمة إلى إشباعها في المستقبل، فالرؤية تحديد للمستقبل وكيفية الوصول إليه؛ وقد تكون مختصرة أو مفصلة، أما الرسالة فعبارة تلخص الرؤية وتعبر عما هي المنظمة وماذا تريد، لذا تعتبر الرؤية بمثابة تطلعات وطموحات مستقبلية لقيادات المنظمة، بينما تعبر الرسالة عن الغاية أو الغايات من وجود المنظمة.

إذا، فالرؤية تحديد للمستقبل وكيفية الوصول إليه؛ وقد تكون مختصرة أو مفصلة، أما الرسالة فعبارة تلخص الرؤية وتعبر عمن نحن وماذا نريد؟. ونتحدث الآن عن **الرؤية** وأهميتها وكيفية وضعها وتشكيلها.

(1) تشكيل رؤية المنظمة Vision Formulation:

أمثلة لرؤى لمؤسسات مشهورة في العالم:

- ثري م 3m (شركة تنتج منتجات عدة منها الورق اللاصق)

  (حل المشاكل المستعصية بابداع)

- نايكي (Nike) شركة انتاج المنتجات الرياضية المشهورة

(أن نعيش تجربة امتلاك عاطفة المنافسة والنجاح وسحق المنافسين)

- سوني (SONY)

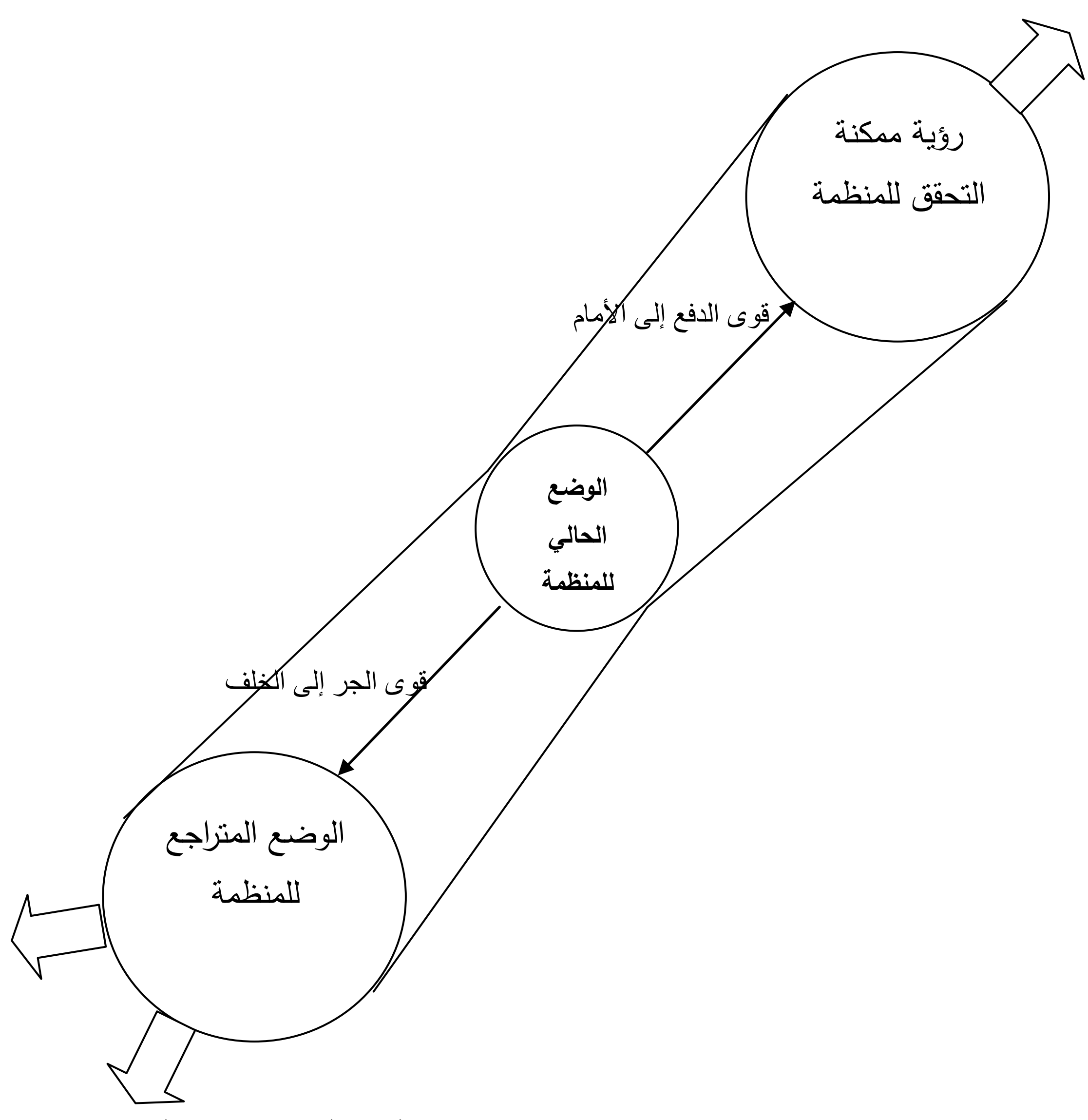
(أن نعيش تجربة الإحساس بغبطة دفع التكنولوجيا إلى الأمام وتطبيقها لمصلحة الجماهير)

- والت دزني (Walt Disney) وهي مدينة الترفيه المشهورة في الولايات المتحدة

(إننا نجند خيالنا لجلب السعادة للملايين)

إن الرؤية هي التي تحدد إلى أين ستتجه المنظمة، وهي ترسم الطريق الذي يجب أن تسير به المنظمة لتصل إلى ما تطمح إليه، لأن الرؤية هي الطموح، ولا يمكن أن يتم تحقيق ذلك الطموح إلا من خلال تحديد خط سير واضح ومحدد للمنظمة.

كما تعني **الرؤية Vision** تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال، أي تحديد إلى أين تتجه المنظمة؟ وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً، ويقوم المخططون، سواء أكانوا من قيادي المنظمة والعاملين فيها، أم مستشارين من خارج المنظمة، بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة. وعندما تتمكن المنظمة من وضع رؤية ممكنة التحقق فإن ذلك سيؤدي بالضرورة إلى دفع المنظمة للأمام، باتجاه تحقيق الأهداف التي تسعى لبلوغها، ويبين الشكل رقم (12) اللاحق دور وقوة وجود رؤية ممكنة التحقق للمنظمة:



الشكل رقم (12): دور وقوة وجود رؤية ممكنة التحقق للمنظمة

المصدر: Russel and Russel, 2005, Handout11-11

وهناك بعض الخطوات، التي يمكن للمخططين الاعتماد عليها كإرشادات عامة، في تحديد وصياغة رؤية المنظمة، منها:

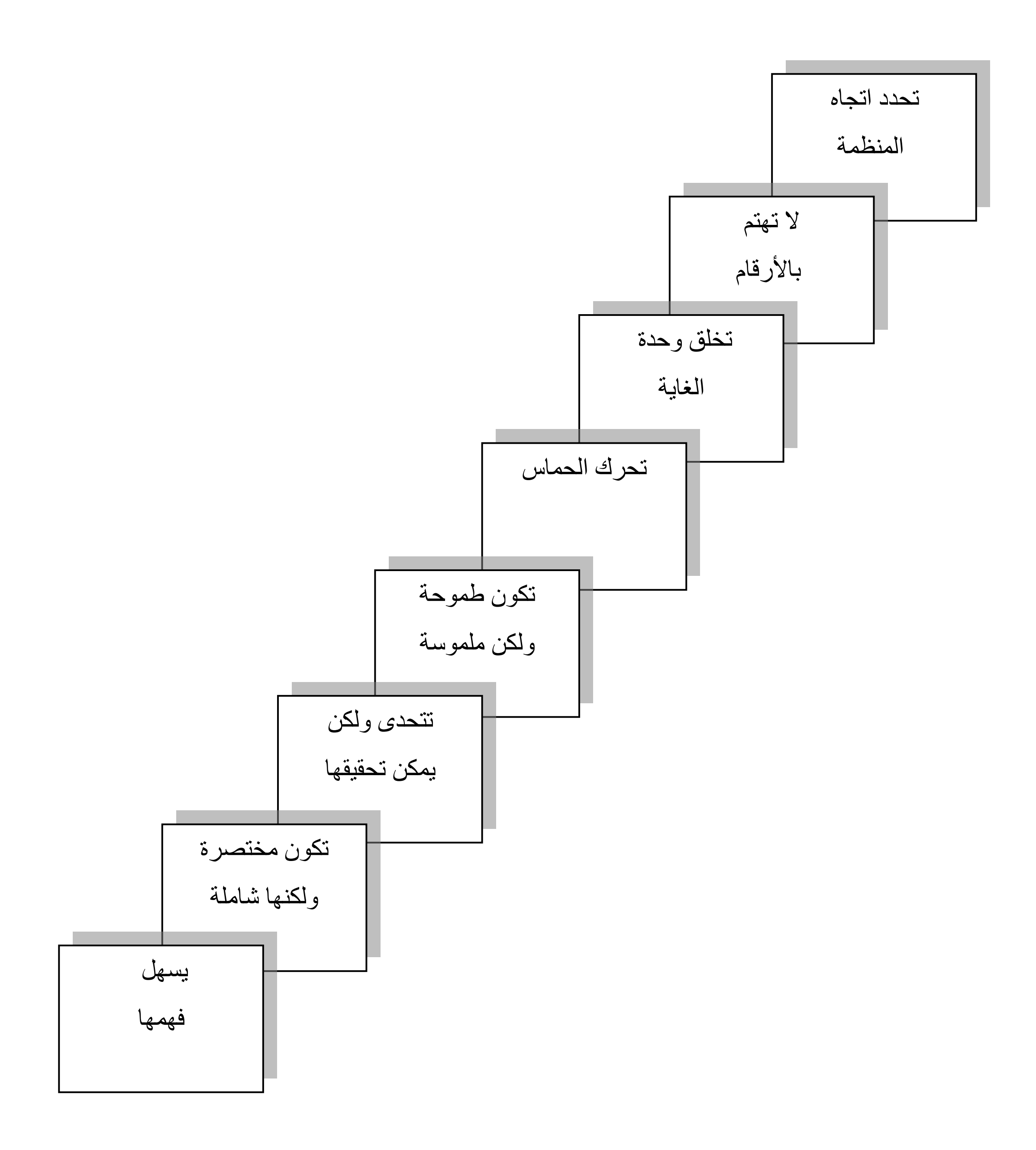
1. تشكيل فريق من أعضاء المنظمة، من الإدارة العليا مثلاً، وممثلين عن الإدارات والأقسام الفرعية، مهمته صياغة رؤية المنظمة.
2. تحديد المدة الزمنية التي سيتم التخطيط لها، مثلاً: 5 أو 10 سنوات.

3. قيام كل عضو في الفريق بكتابة رؤيته الشخصية حسب توقعاته ومعرفته بالمنظمة ومحيطها، مع ضرورة مراعاته للتغيرات التي يمكن أن تحدث.
4. اجتماع أعضاء الفريق، ليقدموا مقترحاتهم، حيث يتم حصر نقاط الاتفاق والاختلاف في مقترحاتهم.
5. حصر نقاط الاتفاق من خلال موافقة أعضاء الفريق على استبعاد نقاط الخلاف.
6. كتابة عبارة موجزة تلخص الطموحات والآمال التي يرغب الفريق في أن تحققها المنظمة، وتكون هذه العبارة هي الصورة المنشودة للمستقبل المرغوب.

إذا، تعني عملية الرؤية وضع تصور لطريقة إقناع جمهور المنظمة وأفرادها بالخطة الاستراتيجية، والتأكد من احتواء تلك الخطة على طموحات أفضل من الماضي؛ أي إيجاد صورة ذهنية عن مستقبل المنظمة المنشود، والتأكد من مشاركة جميع الأفراد العاملين في تشكيل أهداف المنظمة، أي أن الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية، أو حلم تصبو إليه المنظمة مستقبلاً، وبالتالي تمتاز الرؤية الاستراتيجية بأنها:

- عبارة موجزه تخاطب القلب والروح والوجدان.
- تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع.
- تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة تجلب الانتباه.
- تشد وتجذب العاملين وتشحذ الهمم لتحقيق تلك الرؤية.
- يجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.

وهناك مجموعة من الخصائص لعملية صياغة الرؤية، يمكن تصويرها بالشكل رقم (13) التالي:



الشكل رقم (13) خصائص صياغة الرؤية صياغة دقيقة

Source: Goetch and Davis (2010), p32

رؤية مهاتير (محاضر) محمد 2020

يعتبر مهاتير (محاضر) محمد مصمم استراتيجية ماليزيا الحديثة بنموها وتنميتها غير المسبوقين في الربع الأخير من القرن العشرين. لقد كان شخصية ساحرة نالت إعجاب الأنصار والمعارضين على حد سواء، وقد عرف بآرائه المعاصرة البعيدة عن التمسك بالتقاليد البالية.

كان إيمان مهاتير (محاضر) محمد بالإسلام إيمانًا عميقاً، وكان يفسره تفسيراً عصرياً يتمشى وأحوال العالم المعاصر المتغير، كان يحث المسلمين على العلم والتعلم واتقان التكنولوجيا والعلوم المعاصرة، لقد فسر حديث الرسول عليه السلام " اطلب العلم ولو في الصين" على أنه دعوة من الرسول عليه السلام للمسلمين أن يطلبوا العلوم العصرية كالفيزياء والكيمياء والأحياء والرياضيات في الصين لأن العلم الشرعي لم يكن معروفاً لدى الصينيين آنذاك، وكان يؤمن أن الفرد يستطيع أن يتحكم في مصيره وأن يواجه العقبات، وإلا لما نجح الرسول عليه السلام في التغلب على المشاق والعذابات التي تعرض لها، ولكنه قاومها ونجح في إقامة دولته في المدينة (Mohammad, 2006, P.191)، وكان يؤمن بأن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم. لقد كان الدكتور مهاتير محمد(وهو طبيب) رئيس وزراء ماليزيا من عام 1981 إلى 2003. ويعتبر مهندس ماليزيا الحديثة التي عرفت بإنجازاتها العلمية والتكنولوجية والعمرانية والتنموية، وهو واضع رؤية ماليزيا 2020 عام 1990.

تنص **رؤية 2020** على أن ماليزيا يجب أن تكون حديثة معاصرة على طريقتها الخاصة، وأن عليها أن تحقق التنمية في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والسيكولوجية والثقافية. وما ذهبت اليه تلك الرؤية أن ماليزيا تواجه تحديات تسعة عليها أن تتغلب عليها وهي تتجه إلى العام 2020، وهذه التحديات هي:

1. تأسيس دولة موحدة يجمعها مصير مشترك ويجب أن تكون دولة في سلام مع نفسها وأن تتعايش مكونات الأمة تعايشاً سليماً مشتركاً.
2. إيجاد مجتمع ماليزي متحرر نفسياً آمن متطور، مؤمن واثق من نفسه.
3. إقامة مجتمع ديموقراطي وتعزيزه ليكون قدوة لغيره من شعوب الدول النامية.
4. إقامة مجتمع يقوم على المثل والأخلاق يتمسك أفراده بالقيم الروحية والدينية العميقة.
5. إقامة مجتمع ناضج متحرر متسامح، يتعايش فيه الماليزيون معاً بمختلف ألوانهم ومعتقداتهم، ويمارسون عاداتهم وتقاليدهم وعباداتهم الدينية بحرية، ويشعرون في نفس الوقت أنهم أفراد أمة واحدة.
6. إقامة مجتمع أساسه العلم والتقدم والإبداع لا يستورد التكنولوجيا فقط بل يساهم في التقدم التكنولوجي مستقبلاً.
7. اقامة مجتمع يهتم بالرعاية الاجتماعية والعناية بالأسرة القوية.
8. إقامة مجتمع متطور اقتصادياً يراعي العدل والشراكة في التقدم الاقتصادي.
9. إقامة مجتمع متقدم يكون اقتصاده اقتصاداً تنافسياً، ديناميكياً، قوياً صلباً.

أسئلة للنقاش:

1. ادرس الفترة التي حكم فيها مهاتير (محاضر) محمد وبيِّن إلى أي حد تحققت أهداف الزعيم الماليزي.
2. ما أهمية وجود رؤية لزعيم في أي أمة؟
3. ما العقبات التي واجهت مهاتير محمد في تحقيق رؤيته؟
4. هل تعتقد أن ماليزيا تصلح أن تكون أنموذجاً لغيرها من الدول النامية في النمو الاقتصادي والاجتماعي؟
5. قارن بين ما حققته ماليزيا في الفترة التي كان مهاتير محمد في الحكم وبين ما حققته دول أخرى مثل مصر واليمن في نفس الفترة.

(2) صياغة رسالة المنظمة Mission Formulation:

بعد أن يتم تحديد وصياغة رؤية المنظمة، فإن الخطوة التالية في نموذج رسم فلسفة المنظمة هي صياغة رسالة المنظمة، وتلخص الرسالة بشكلٍ مختصر الغاية من وجود المنظمة، وتحديد طبيعتها، أي أن الرسالة ينبغي أن تكون مختصرة وتجيب عن السؤال: من نحن وماذا نريد؟، ويسمي البعض الرسالة بالمهمة Task، كونها تركز على مجال عمل المنظمة الحالي، أي هويتها الحالية، وما تقوم به الآن، كما يصف مضمون الرسالة إمكانات المنظمة الحالية ويركز على العملاء والأنشطة والتكوين التجاري لها.

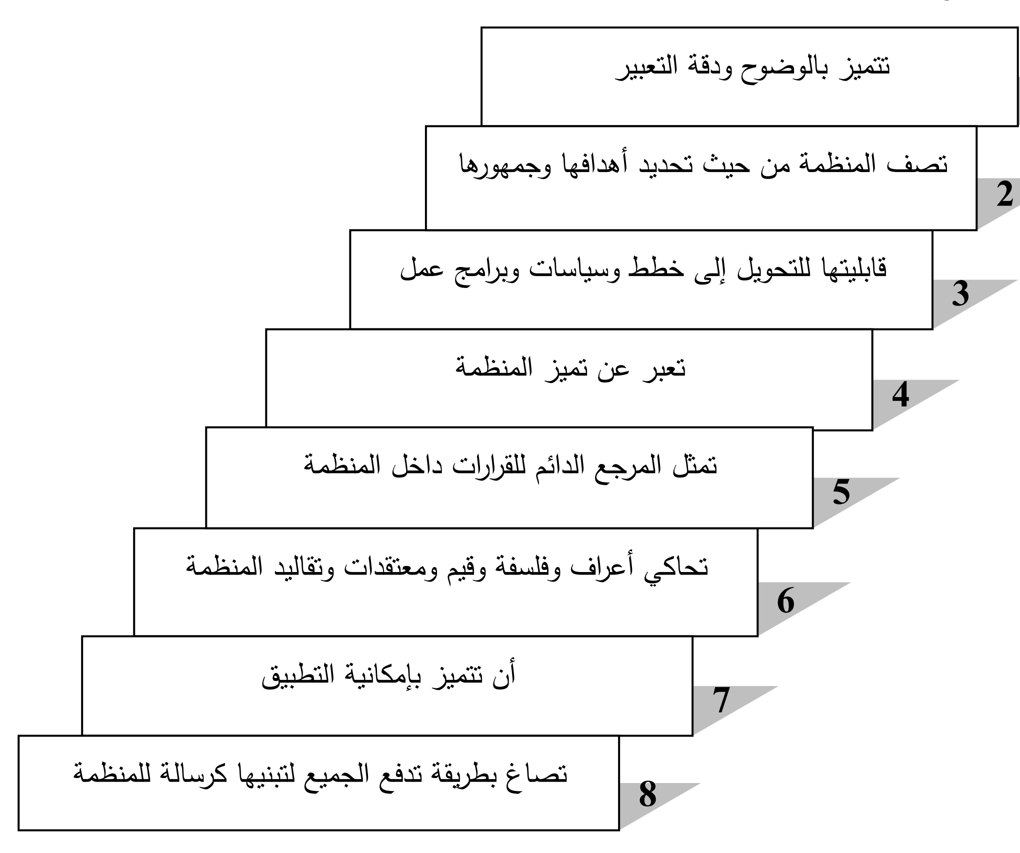
إذا، فالرسالة Mission هي التي تحدد غرض المنظمة أو السبب في وجودها، أي لماذا وجدت المنظمة أصلاً؟، وتصاغ الرسالة حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية:

1. المتعاملين مع المنظمة، لتحديد من هم، وكيف يمكن خدمتهم.
2. أنواع السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، لتحديد المنتج الرئيس أو الخدمة الرئيسية للمنظمة، أي ما العمل الذي تؤديه المنظمة؟.
3. المكان الذي تمارس فيه المنظمة أنشطتها، فقد يكون محليًا أو إقليميًا أو عالميًا، لتحديد الجمهور، أو المكان أو السوق المستهدف، أي لمن تؤدي المنظمة هذا العمل؟.
4. تحديد هوية المنظمة وصورتها العامة والانطباعات حولها.
5. تحديد مجموعة القيم والمعتقدات التي تسود العمل في المنظمة.
6. تحديد الطريقة الرئيسية للمنظمة لإيصال المنتج أو الخدمة إلى الجمهور المستهدف، أي كيف تؤدي المنظمة هذا العمل؟.
7. تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة، أي لماذا وجدت المنظمة؟.
8. تحديد نقاط تميز وتفرد المنظمة، أي ما الذي تتميز وتتفرد به المنظمة، وكيف تنمي ذلك؟.

وبالتالي فإن رسالة المنظمة يجب أن تغطي عنصرًا أو أكثر مما سبق، وينبغي أن تتوافر في الرسالة الجيدة مجموعة من الخصائص والمواصفات، يبينها الشكل رقم (14)، وهي:

1. يجب أن تتميز بالوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة، وأن تكون سهلة الفهم من قبل الجميع، وأن تكون مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها.
2. ينبغي أن تصف المنظمة من حيث تحديد أهدافها وجمهورها، وكيف يمكنها تحقيق ما تريد.

3. من الضرورة أن تتميز بقابليتها للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل، وفي ذات الوقت تركز على محور استراتيجي محدد وواضح.
4. يجب أن تعبر عن تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وبنفس الوقت تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمنظمة.
5. ضرورة أن تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المنظمة، مع مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة في المستقبل.
6. يجب أن تحاكي أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد المنظمة، وتراعي الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.
7. ينبغي أن تتميز بإمكانية التطبيق والاستفادة من الموارد المتاحة.
8. من الضروري أن يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمنظمة، بحيث يمكنها إشباع احتياجات العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها.



الشكل رقم (14) خصائص ومواصفات الرسالة الجيدة

ويعتبر تشكيل رسالة المنظمة أحد النقاط الأساسية في عملية رسم فلسفة المنظمة، وهو انعكاس أو تلخيص لرؤية المنظمة، وتكمن أهمية وجود رسالة للمنظمة فيما يأتي:

1. ضمان إجماع كل أطراف العمل في المنظمة على غاية أو غايات وأغراض واحدة.
2. تحديد أسس ومعايير واحدة ومحددة لتخصيص الموارد التنظيمية.
3. خلق مناخ تنظيمي موحد يتم تنظيم عمل المنظمة بموجبه.
4. تعتبر الرسالة هي النقطة المحورية لجهود العاملين، وكيفية توجيه تلك الجهود.
5. تؤدي الرسالة إلى تحديد الأغراض التنظيمية المختلفة، وبالتالي يمكن ترجمتها إلى أهداف تفصيلية.

أمثلة لرسائل في منظمات عالمية:

- **جوجل Google:**

تنظيم المعلومات في العالم، وتمكين العالم من الوصول إليها والاستفادة منها.

- **شركة نيو بورت لبناء السفن Newport News Shipbuilding:**

سنبني سفنًا جيدة هنا . ونجني أرباحًا قدر طاقتنا . وبخسارة إذا ما اضطررنا إليها . ولكنها ستظل على الدوام سفنًا جيدة.

(Wheelen and Hunger, 2012, P.65)

- **شركة نايكي Nike:**

تعظيم الربح لمساهمينا من خلال منتجات وخدمات تغني حياة الناس.

- **مصلحة الضرائب الأمريكية IRS:**

تتمثل رسالة مصلحة الضرائب الأمريكية في: "تقديم أرفع الخدمات جودة لدافعي الضرائب الأمريكيين بتمكينهم من فهم وتنفيذ مسؤولياتهم وبتطبيق قانون الضريبة بكل أمانة وعدل بين الجميع".

- **شركة أبل Apple Computer:**

إن أبل ملتزمة بتقديم أفضل منتجات الحاسوب الشخصي للطلاب والمربين والمصممين العلماء والمهندسين والرجال والزبائن في اكثر من (140) بلد في العالم.

- **شركة فورد للسيارات Ford Motor Company :**

إن شركة فورد للسيارات شركة قائدة في العالم في إنتاج السيارات وتقديم الخدمات المالية. إن رسالتنا أن نحسن باستمرار في منتجاتنا وخدماتنا لتلبية حاجات زبائننا، مما يسمح لنا أن نزدهر كعمل، وأن نعود بالفائدة على مساهمينا وأصحاب الشركة.

- **شركة أفس لتأجير السيارات Avis Rent A Car:**

إننا نضمن لزبائننا أن يعيشوا تجربة استئجار سيارة خالية من التوتر بتأجيرهم سيارات آمنة موثوق بها، وبتقديم خدمات خاصة تهدف إلى كسب ولاء الزبائن. (Abrahams, 1999)

رابعًا . تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة Strategic Objectives Determining

تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المنظمة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المنظمة، ويعرف الهدف Objective بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، وهناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتمتع بها الهدف الجيد، منها (رشيد وجلاب، 2008، 222):

1. أن يكون مرتبطًا بالرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمة.
2. أن يكون عمليًا، وواقعيًا، أي يمكن تحقيقه وفقًا للظروف والمعطيات الواقعية وليس الخيالية.
3. أن يتصف بالتحدي، أي ليس سهل المنال بحيث يفقد قيمته كهدف.
4. أن يكون قابلاً للقياس.
5. أن يكون هناك جدولة زمنية لتحققه.

وتتمثل فوائد تحديد الأهداف الاستراتيجية فيما يأتي:

1. تساهم في توجيه قدرات المنظمة وتحديد أولوياتها.
2. تساعد في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية للمنظمة، لأنها تنبثق منها.
3. تساعد على ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى مستويات محددة للأداء.
4. تضع معايير لتقييم الأداء لأنها تلزم الإدارة بتحقيق نتائج معينة من الإنجازات.
5. تساهم في تحقيق الاتصال والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، كما أنها تلعب دوراً تحفيزياً هاماً.

وعمومًا تصاغ الأهداف الاستراتيجية على ثلاثة مستويات، هي: الأهداف الاستراتيجية، والأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية، وسيتم توضيح كيفية صياغتها فيما يأتي (Goetsch & Davis, 1997):

1) الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives، تصاغ هذه الأهداف بشكل عام وشامل، وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا، وتكون على مستوى المنظمة ككل، وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.
2) الأهداف التكتيكية Tactical Objectives، يشارك في صياغة هذه الأهداف كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المنظمة، وهي أهداف متوسطة الأجل، وتكون أكثر تحديدًا من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها، حيث إنها تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.
3) الأهداف التشغيلية Operational Objectives، يشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتمتاز بأنها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

ويرى البعض أنه يمكن تقسيم الأهداف إلى نوعين أساسيين، هما:

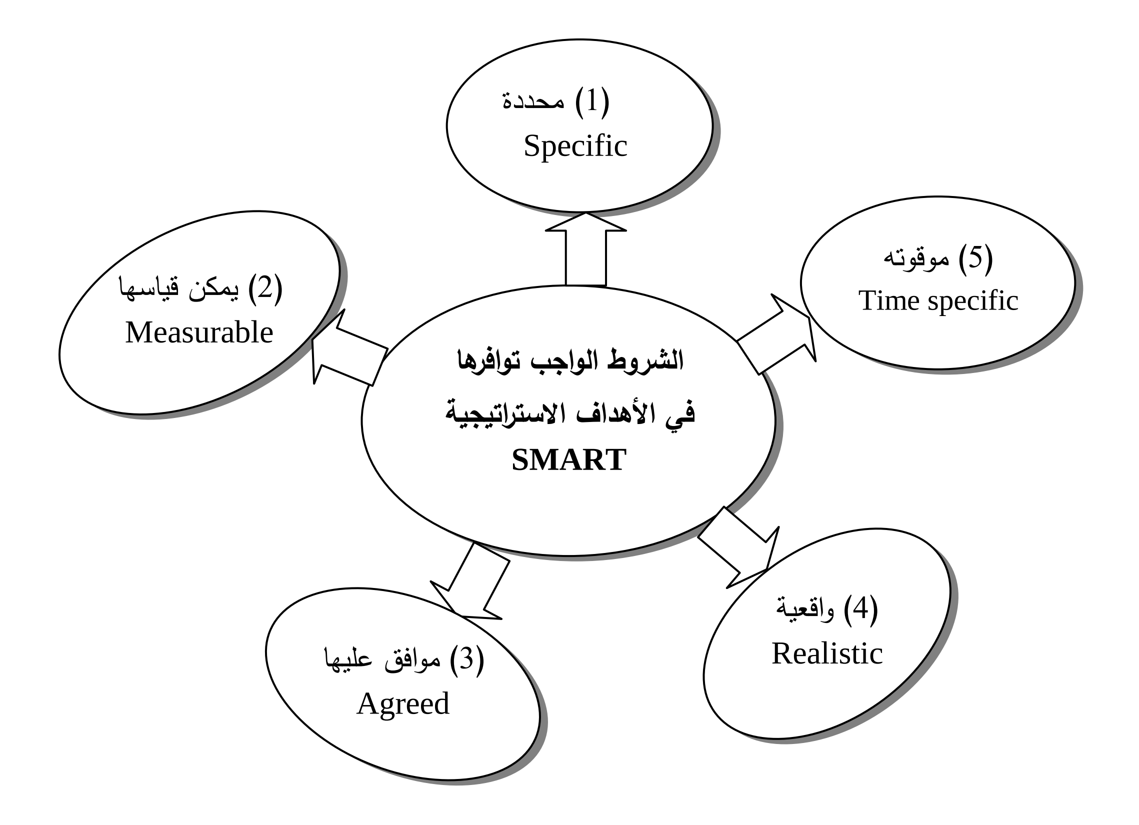
1. أهداف استراتيجية، وهي معايير تركز على تطوير القوة التنافسية للمنظمة بالإضافة إلى موقعها في السوق على المدى الطويل، ومن أمثلتها:
   - تحسين جودة الإنتاج.
   - سرعة تقديم المنتجات الجديدة.
   - تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى العملاء والمستثمرين وغيرهم.
   - تحقيق الريادة في التكنولوجيا.
2. أهداف مالية، وهي معايير تركز على تطوير الأداء المالي للمنظمة، ومن أمثلتها:
   - تخفيض التكاليف التشغيلية للمنظمة بنسبة معينة، مثلاً 10%.
   - زيادة الربحية بنسبة 20% خلال الخمس سنوات القادمة.
   - زيادة القيمة السوقية للأسهم بنسبة 50% عام 2020.

وهناك أنواع مختلفة من الأهداف، والتي يمكن للمنظمة تحديدها، منها:

1. أهداف الربحية، ويمكن قياسها من خلال: الربح، والعائد على الاستثمار.
2. أهداف المرونة:، وتقاس من خلال: التنويع، والاستثمار في الأصول غير المستغلة، وتقليل درجة الارتباط المالي.
3. أهداف النمو، ومن مؤشراتها: حجم المبيعات، والحصة السوقية.

وهناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الأهداف الاستراتيجية، والتي يشار إليها اختصارًا باللغة الإنجليزية "SMART"، ويبين الشكل رقم (15) هذه الشروط، وهي:

1. أن تكون الأهداف واضحة ومحددة Specific.
2. أن يكون هناك إمكانية لقياسها Measurable.
3. يوجد اتفاق بين جميع أفراد المنظمة عليها Agreed.
4. أن تكون واقعية، أي يمكن تحقيقها Realistic.
5. أن تكون موقوتة، أي أن لها زمنًا محددًا لتحقيقها Time Limit.



الشكل رقم (15): الشروط الواجب توافرها في الأهداف الاستراتيجية

خامسًا . وضع غايات (Goals) المنظمة:

سبق وذكرنا أن غايات المنظمة هي تعبير عام عما تطمح المنظمة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه.

ويختلف الباحثون حول صلة الغايات (Goals) بالأهداف (Objetives)، فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنهما مصطلحان مترادفان (Robbins, et al., 2011, p154)، والبعض الآخر يفرّق بين المصطلحين (Wheelen & Hunger, 2012, pp.66-67)، والواقع أنّنا في هذا الكتاب نتبنى الموقف الثاني لأن الغايات تعبير عام عن امر أو نتاج مرغوب فيه دون أن يكون تحديد لمقدار وزمن ما سيتحقق. فإذا قلنا إن من غايات المنظمة تحقيق الربح فإن هذا يعتبر تعبيرًا عن غاية، لكننا إذا قلنا إن المنظمة ترمي إلى زيادة أرباحها بنسبة 15% عام 2013 عن أرباحها في عام 2012 فإننا نكون قد وضعنا هدفًا محددًا، كما سنعرف فيما بعد.

والغايات أنواع، فهناك منظمات ترمي إلى تحقيق غاية واحدة كتحقيق الربح مثلاً، وهناك منظمات غير ربحية ترمي إلى تلبية حاجات منتفعيها، والواقع أنه ليس ثمة منظمات ترمي إلى غاية واحدة بل إن نجاحها يقاس بمدى تحقيقها لعدد من الغايات، ثم إن وجود غاية واحدة فقط كتحقيق الربح قد يؤدي بالقائمين عليها إلى سلوك غير أخلاقي، إن شركة لصناعة مساحيق الغسيل قد يكون من غاياتها زيادة حصتها السوقية ولكنها ترمي أيضاً إلى إثارة حماس العاملين والتزامهم للعمل في الشركة وإلى ايجاد بيئة نظيفة بعيدة عن التلوث.

من أنواع الغايات في المنظمة أن بعضها يكون مكتوباً (Stated) ومذكوراً في وثائق المنظمة كميثاق المنظمة وتقاريرها السنوية، وفي التصريحات الصحفية التي يدلي بها المديرون أو مسؤولو العلاقات العامة فيها. ورغم ذكر هذه الغايات بشكل معلن إلا أن بعض هذه الغايات قد تتضارب مع بعضها بعضاً، ويعتمد تحقيقها على ما يريد أصحاب المصالح والمساهمون أن يحققوه في المنظمة. كما أن بعض هذه الغايات تكون في شكل أحلام بعيدة المنال فعلى سبيل المثال فإن شركة إعمار (وهي شركة بناء عقارات ضخمة في دبي) تقول في وثائقها إنها تبغي إلى تبني أسلوب حياة متكامل يغطي مجالات تتراوح بين المتعة والراحة والأعمال التجارية ومراعاة الظروف الصحية للقاطنين وتحقيق الأرباح.

وتذكر الخطوط الجوية الكويتية أن غايتها وضع معايير الاهتمام بالزبون، وأن تكون خطوطاً جوية يحرص الناس على استخدامها والاستثمار في مشروعاتها والعمل فيها. كما تقول وثائق البنك الوطني الكويتي أن البنك يرمي إلى أن يكون البنك العربي الأول في المنطقة وأن يقدم باستمرار أرباحاً طائلة للمساهمين وأن يقدم خدمات رفيعة المستوى لا مثيل لها في العالم لزبائنه (Robbins, et al, 2011, p155).

وعلى عكس ما ذكر في الفقرتين السابقتين فإن هناك غايات حقيقية (Real Goals) ترمي بعض المنظمات إلى تحقيقها؛ فإذا أردنا أن نعرف مرامي وغايات منظمة ما فإن علينا أن نلاحظ وندرس ما يقوم به العاملون في المنظمة فعلاً، فالأعمال تحدد الأولويات. فإذا صرحت جامعة ما أن من غاياتها أن يكون عدد الطلاب فيها محدوداً وأنها تشجع بناء علاقات قوية بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وتعمل على إدماج الطلبة في العملية التعلمية ثم نرى أن قاعات المحاضرات بها تغص بالمئات من الطلبة فإن هذا يدل على انفصام بين الغاية المعلنة والغاية الحقيقية مما يؤشر إلى أن هناك فرقاً بين القول والفعل، وعلى وجود خلل يحتاج إلى ترميم.

وفيما يلي مجالات يمكن أن تضع فيها المنظمة غاياتها الاستراتيجية:

- الربح (الربح الصافي).
- الكفاءة في استخدام الموارد (الكلفة القليلة مثلاً).
- النمو (الزيادة في المبيعات أو الموجودات مثلاً).
- زيادة ثروة المساهمين.
- استثمار الموارد (العائد على الاستثمار مثلاً).
- السمعة (شهرة المنظمة في السوق).
- أوضاع العاملين في المنظمة (حقوق العاملين وشعورهم بالأمان والرواتب).
- القيادة في السوق Market Leadership (الحصة في السوق مثلاً).
- القيادة في التكنولوجيا (الابداع والابتكار مثلاً).
- الاستمرار في العمل (تجنب الافلاس مثلاً).
- نزاهة الإدارة العليا في المنظمة (لا الواسطة والمحسوبية مثلاً).

سادسًا . وضع القيم الجوهرية (Core Values) للمنظمة:

تحرص المنظمات التي تضع خططًا استراتيجية مرموقة أن تضمّن وثيقة الاستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هاديًا لها في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها.

والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي أيضًا محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم (الصبيحات، 2009). إذن فالأفراد والجماعات تكون لديهم مبادئ وأحكام حول الأشخاص والأشياء والمعاني والأنشطة، وتعتبر بمثابة موجهات يمكن الحكم بها على ما هو خير أو شر، أو حسن أو قبيح، أو ما يجوز وما لا يجوز، وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وفي الغالب ما تكون هذه القيم مستمرة نسبيًا ويشترك في مراعاتها أفراد جماعة من الجماعات.

وعندما تحرص منظمة على وضع قيم جوهرية فإنها تحدد القيم الرئيسية لتكون موجهات لها ولتفكير العاملين فيها وعملية اتخاذهم للقرارات وسلوكهم.

وفي الواقع أن هذه القيم تحدد علاقات الأفراد بعضهم بعضًا في المنظمة، وكيفية اتخاذ القرارات، والأشخاص الذين يتفاعلون معهم، وكيف يتم التعامل مع الزبائن وكيف يسلك العاملون سلوكًا أخلاقيًا في المنظمة. وتنمو هذه القيم في المنظمة بشكل تدريجي وغير رسمي وتتغير نسبيًا عبر الزمن بفعل قادة المنظمة وتأثير الحوادث والأزمات التي تشكل ثقافة (Culture) وسلوك الأفراد.

ومن ناحية رسمية؛ وفي إطار الإدارة الاستراتيجية، فإن هذه القيم تعتبر جزءاً من عملية صياغة الاستراتيجية للتأثير على سلوك العاملين تحقيقًا لرؤية المنظمة ورسالتها. ولكي يأخذ وضع القيم الجوهرية في المنظمة شكلاً فعّالاً فإنه يجب مراعاة ما يلي:

1. اختيار معتقدات (Beliefs) العاملين الذين ارتضوا أن يعملوا في المنظمة. ويمكن أن تتعلق هذه المعتقدات بالزبائن، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتحسين المستمر في العمل، والإبداع، وما يتصل بذلك من اعتقادات يحملها العاملون معهم إلى العمل.
2. مخاطبة ما هو صحيح وأخلاقي ونزيه ومستقيم.
3. تمكين كل فرد من أن يحدد كيف يمكن للقيم الجوهرية في المنظمة أن تؤثر مباشرة على عمله، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتفاعله مع الآخرين.

4. تجاوز موضوع تحقيق مصلحة المنظمة إلى مراعاة اهتمامات الزبائن والعاملين وأصحاب المصالح الآخرين (Stakeholders) في الداخل والخارج والمجتمع المحلي والبيئة الخارجية بشكل عام.
5. تمكين أصحاب المصالح من أن يتخذوا قرارات مستقلة عند تطبيقهم للقيم الجوهرية على قضايا أو تحديات أو أزمات بذاتها.
6. تمكين العاملين من أن يقيّموا القرارات التي اتخذوها في ضوء اتساقها مع القيم الجوهرية للمنظمة.
7. تمكين المديرين وأعضاء مجالس الإدارة من اتخاذ قرارات وأن يسلكوا سلوكًا ما ينسجم مع رؤية المنظمة وقضاياها الاستراتيجية .
8. صياغة القيم الجوهرية بصيغة الفعل المضارع لتصف ماذا يمكن أن تفعل في الحاضر والمستقبل القريب.

ومن الأمثلة على قيم جوهرية في منظمات عربية وأجنبية أن شركة أرامكس (وهي الشركة المشهورة في نقل البريد في جميع أنحاء العالم) تضع قيمها الجوهرية على بطاقات عمل الموظفين، وتتصدر النزاهة والمواطبة التنظيمية (Corporate Citizenship) هذه القيم، أما البنك العربي في الأردن فإنه يتمسك بالقيم الجوهرية التالية:

(الثقة، الالتزام، والمواطنة، وتميز الخدمات، والاهتمام بالزبون، والتمكين، وعمل الفريق، والشفافية).

وتنص شركة جيليت (Gillette) التي تنتج منتجات عدة يأتي على رأسها شفرات ومعاجين وعطور الحلاقة على القيم المتعلقة بما يلي (Abrahams, 1999, pp.218-219):

- الموارد البشرية People: الحرص على جذب وتحفيز والاحتفاظ بالعاملين المتميزين في أدائهم في جميع مجالات عمل الشركة.
- الزبائن: الحرص على استخدام التقنيات الأساسية التي تؤدي إلى نجاح الشركة وتقديم منتجات ذات قيمة عالية للزبائن.
- المواطنة الصالحة: الحرص على تطبيق القوانين والتعليمات التي تصدرها الحكومات في كل الأنشطة التي تقوم بها.

أما القيم الجوهرية التي تتمسك بها شركة بنسلفانيا للطاقة والضوء Pennsylvania Power & Light Company، فهي (Abrahams, 1999, pp.332-340):

(النزاهة، وإرضاء الزبون، والقوة المالية، والتميز ، وتحقيق العاملين لذواتهم، والفرص المتساوية، والعمل في فريق، والسلامة (Safety)، ومراعاة البيئة، والالتزام بخدمة الجمهور)

سابعًا . وضع الخطط الاستراتيجية (Strategic Plans) للمنظمة:

تشير الخطة الاستراتيجية إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المنظمة لرسالتها وأهدافها، وهي تقوم بهذه المهمة لأنها تعمل على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة في المجال الذي تعمل به، وتمثل عملية صياغة الخطة الاستراتيجية الخطوة الأولى على طريق اختيار الاستراتيجيات الملائمة، والتي تأتي بعد أن تكون المنظمة على معرفة بأوضاعها الداخلية والخارجية، وقامت بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، أي أنها تمكنت من تحديد اتجاهها الاستراتيجي، وأصبح بإمكان صناع القرار في المنظمة أن يتخذوا قرارات أكثر إيجابية باتجاه اختيار استراتيجيات مناسبة وملائمة، وتتطلب عملية صياغة الخطط الاستراتيجية معرفة كبيرة بأوضاع المنظمة، إضافة إلى ضرورة تمتع من يقومون بعملية الصياغة بمهارات فكرية وتحليلية، وقدرة على الربط والتحليل، لأن عملية الصياغة ليست سهلة، وتعتبر المحك الأول أمام نجاح أو فشل المنظمة، وبالتالي فإن هناك متطلبات ينبغي توفرها من أجل القيام بصياغة سليمة للخطة الاستراتيجية، وأهم تلك المتطلبات:

1. ضرورة إجراء مراجعة نهائية للأهداف المحددة.
2. تشخيص أهم القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمة مستقبلاً.
3. تهيئة السياسات الاستراتيجية، وتوفير الموارد المطلوبة.
4. تحديد الجدوى من وراء اختيار الخطة الاستراتيجية.
5. تحديد بدائل الخطط الاستراتيجية المختلفة لاختيار البديل الاستراتيجي المناسب، وفي ضوء الامكانات والموارد المتاحة.

وتعتبر عملية صياغة الخطة الاستراتيجية عملية معقدة، وتحتاج إلى ألمعية في التفكير، وقدرة على دراسة الواقع الحالي والمتوقع للمنظمة، وبالتالي فهي بحاجة لأن تمر في عددٍ من الخطوات، أهمها:

1. تخيل وتصور الوضع الذي يمكن أن تصل إليه المنظمة في حال بقيت تمارس نفس الأساليب والأنشطة الحالية، خاصة مع تغير الظروف المحيطة بها.
2. إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية التي سبق تحديدها، وذلك للتأكد من أنه لا زال هناك فرصة لتحقيقها.
3. تحديد الفجوة الاستراتيجية Strategy Gap، والتي تعني الفرق بين الوضع الحالي للمنظمة والوضع المثالي المستهدف الوصول إليه.
4. البحث عن الاستراتيجيات البديلة التي يمكنها سد الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة والوضع المثالي، وذلك من خلال التفكير المتمعن في مزايا وعيوب الاستراتيجيات البديلة.
5. تقييم البدائل الاستراتيجية، وتحديد إيجابيات كل بديل من تلك البدائل، وكذلك الفوائد التي يمكن أن تحققها منظمة الأعمال جراء استخدامها لكل بديل.
6. ترجمة البدائل الاستراتيجية المقترحة إلى خطط عمل.
7. صياغة الاستراتيجية في صورتها النهائية، وبحيث تتضمن عملية الصياغة توضيح الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

ثامنًا . اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance

لقد كان من تداعيات التغيرات الكبيرة التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة ذلك التأثير الكبير على سلوك المنظمات، خاصة ما يتعلق بتوجهاتها الاستراتيجية، إذ لم يعد التخطيط الاستراتيجي كافيًا للتنبؤ والتعامل مع المستقبل، الأمر الذي دفع المنظمات إلى محاولة تغيير سلوكها فيما يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي الذي لم يعد كافيًا للتعامل مع تلك التغيرات الكبيرة، فليس باستطاعة أي تنظيم، ومهما كان متقنًا أن يتحكم ويسيطر بنسبة كبيرة على مجريات الأمور وأن يحقق الأهداف التي رسمها، وكلما كانت الأهداف بعيدة المدى كان حجم تعرض تلك الخطط للتغيرات أكبر (جرادات، 2013، 184).

وفي هذا السياق فإنه ينبغي عدم الاعتماد الكامل على الخطط الاستراتيجية، لأن البيئة متغيرة والأهداف التي تم تحديدها يمكن أن لا تتحقق بسبب حدة التغير وسرعته، وتظهر هذه المشكلة بشكل كبير في المنظمات البيروقراطية الكبيرة، وتحديدًا الحكومية، حيث تضع تلك المنظمات خططها الاستراتيجية بطريقة روتينية مطولة، وعندما يحدث تغير ما في البيئة يكون من الصعب تعديل تلك الخطط بشكل سريع، الأمر الذي يتطلب الاعتماد على التيقظ والتبصر، وهو ما يطلق عليه اليقظة الاستراتيجية، والتي لا يمكن أن تكون بديلاً عن التخطيط الاستراتيجي، غير أنها يمكن أن تكون مكملاً له.

وسنعالج في هذا الموضوع مفهوم اليقظة الاستراتيجية، وأنواع اليقظة الاستراتيجية وأهداف اليقظة الاستراتيجية.

(1) مفهوم اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance Concept

تعني اليقظة القيام بالحراسة والمراقبة من أجل حماية مكان ما، بمعنى ضرورة أن يكون الشخص على تيقظ؛ أي أن يكون لديه وعي وإحساس، وأن يكون مستعدًا لاستقبال وتلقي كل ما يرده من محيطه الخارجي من إشارات وأفعال وأقوال، ومعرفة متى وأين تحدث، وقد عرف كريستين (Christine, 2000, 27) اليقظة بأنها: "وظيفة مهمتها تسيير موارد المعلومات لجعل المنظمة أكثر ذكاءً وتنافسية، باعتبارها نشاطًا مستمرًا يجعل المنظمة قادرة على متابعة ومواكبة كل جديد.

وترتبط اليقظة بالذكاء الاقتصادي، وتعتبر إحدى مكوناته، إذ يعبر الذكاء الاقتصادي عن جميع الأعمال المنبثقة والمرتبطة بالبحث عن المعلومات ومعالجتها ونشرها من أجل توفير المعلومات المطلوبة لصناع القرار، وتساعد اليقظة في مراقبة ورصد وتحليل التطورات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال جمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها وإيصالها إلى مواقع اتخاذ القرار، وبالتالي، فاليقظة هي واحدة من الأدوات المهمة للذكاء الاقتصادي (جرادات، 2013، 185).

وتشير اليقظة الاستراتيجية، إلى تلك العملية التطوعية التي ينبغي على كل من يعمل بالمنظمة ممارستها كلما اقتضت الضرورة ذلك، أي أنها تعتبر جزءًا أساسيًا من الذكاء التنافسي Competitive Intelligence، فهي تعمل كالرادار الذي يتنبأ عن الحدث في الوقت المناسب، وعليه يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية على أنها: مجموعة من الأنشطة التي تقوم على أساس

ملاحظة وتحليل البيئة لاتخاذ القرارات المناسبة والملائمة، والتي تتعلق بالمستقبل البعيد للمنظمة كونها تتمتع بالصفة الاستراتيجية.

وتعني اليقظة الاستراتيجية كذلك قيام المنظمة بمراقبة التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر، واتخاذ الإجراءات الوقائية لاستباق الأحداث قبل وقوعها للتقليل من تداعياتها وتأثيراتها، فالبيئة ليست دائمًا واضحة ويمكن التنبؤ بما ستتعرض له مستقبلاً، وهذا هو السبب الرئيس الذي يدعو إلى التيقظ والاستبصار وعدم الاعتماد على التنبؤات المستقبلية وافتراض عدم تغيرها. فاليقظة الاستراتيجية تعني أن يكون هناك تفكير استراتيجي Strategic Thinking استباقي، أي ضرورة أن تكون المنظمة ساعية للتعلم باستمرار، لأن المهم في التوجه الاستراتيجي هو ما تستطيع المنظمة تعلمه ومعرفته، وليس ما عرفته وتعلّمته.

تتمثل مراحل اليقظة الاستراتيجية في جمع وتحليل ومعالجة ونشر المعلومات، وذلك من أجل مراقبة التأثيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والعلمية والتكنولوجية لتحديد المخاطر والتهديدات كي يتم تجنبها، وكذلك تحديد الفرص لاستغلالها، إذ تقوم اليقظة الاستراتيجية على أساس مساهمة المنظمة في التغيير، وليس الاقتصار فقط على انتظار التغير للقيام بعمليات رد الفعل، وعليه، فإن نظام اليقظة الاستراتيجية هو عبارة عن فعل إرادي جماعي، يساهم به كل العاملين في المنظمة، ويعتمد على تبادل واقتسام المعلومات، سواء من حيث الحصول عليها أو تحليلها.

(2) أنواع اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance Types

أشار ليسكا (Lesca, 2005) إلى وجود أربعة أنواع أساسية لليقظة الاستراتيجية، لكل منها مزايا خاصة، وأنشطة محددة، وأهداف وغايات واضحة، غير أنها جميعًا تعمل على خدمة الاستراتيجية العامة للمنظمة، وهذه الأنواع هي:

1) اليقظة التكنولوجية Technical Vigilance: وهي مجموعة الإجراءات التي تتخذها المنظمة للكشف عن التغيرات والمستجدات التي تحصل في البيئة التكنولوجية، والتي يكون هدفها رصد التطورات الجديدة التي تحصل في المجال التكنولوجي المرتبط بعمل المنظمة، إضافة للتقليل من المفاجآت التي تتعلق بالتطورات التكنولوجية، وسلوك المنافسين في ذلك المجال، وتعتمد اليقظة التكنولوجية على عدة عناصر منها:

- تحليل براءات الاختراع المتعلقة بمجال عمل المنظمة بشكل مستمر.

- دراسة السوق التكنولوجية لمعرفة الداخلين والخارجين لتلك السوق.
- البحث عن الفرص التكنولوجية التي توفرها البيئة الخارجية لمحاولة اقتناصها.

2) اليقظة التنافسية Competitive Vigilance: وترتبط بتحركات المنافسين، سواء الحاليين أو المرتقبين، أو أولئك الذين يقدمون منتجات بديلة، حيث تحدد اليقظة الاستراتيجية شدة ضغط المنافسين وقدراتهم لتمكين المنظمة من وضع خطط قيادة تنافسية لتحديد رد الفعل الاستراتيجي المناسب، والهدف من اليقظة الاستراتيجية تمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتحقيق السبق الدائم على المنافسين، من خلال تجميع معلومات ضرورية عن الجوانب التالية:

- الاستراتيجيات التي يتبعها المنافسون.
- نوعية وتشكيلة المنتجات المنافسة.
- تكاليف الإنتاج للمنافسين لمقارنتها بتكاليف المنظمة.
- كيفية تنظيم لمنظمات المنافسة لأعمالها وشبكات اتصالها.

3) اليقظة التجارية Commercial Vigilance: وتهدف لضمان ميزة تنافسية دائمة، حيث تعمل اليقظة التجارية على متابعة التغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين، وتطور رغباتهم، واحتياجاتهم، وشكاواهم، إضافة إلى التغييرات التي تحدث في السوق، وما يرتبط بها من قضايا العرض والطلب، والقضايا المرتبطة بالموزعين، والبحث عن كيفية استمرار العلاقة مع العملاء والموردين، والحفاظ على جودة المنتجات والخدمات.

4) اليقظة البيئية Environmental Vigilance: ويتم من خلالها التيقظ والمراقبة المستمرة لكل ما يحدث من تطورات في المجالات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية، بمعنى أن هذه اليقظة ترتبط بالبيئة المؤثرة في المنظمة، وتعمل على رصد أي تغير في تلك المجالات لمعالجة ذلك التغير بشكل سريع.

(3) أهداف اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance Goals

يتمثل الهدف الأساس لليقظة الاستراتيجية بكيفية تحقيق المنظمة للميزة التنافسية، وتحقيق السبق على المنافسين في مختلف المجالات، سواء في مجال جودة المنتجات، أو الأسعار، أو تحقيق حصة سوقية كبيرة، أو كسب ولاء الزبائن. أما الأهداف الفرعية لنظام اليقظة الاستراتيجية فتتمثل فيما يأتي (جرادات، 2013، 186):

1. التنبؤ بالفرص والتهديدات التي تقدمها البيئة الخارجية لاستغلالها أو تجنبها.
2. تحديد الممارسات الأفضل التي تضمن للمنظمة مواجهة المنافسة في القطاع الذي تعمل فيه.
3. توسيع وزيادة أنشطة المنظمة، ودخول قطاعات عمل جديدة ذات جاذبية كبيرة، وتطوير أداء المنظمة بالمقارنة مع المنافسين.
4. التقييم الدقيق لموقع المنظمة التنافسي، سواء حاليًا أو مستقبلاً.
5. متابعة المستجدات التكنولوجية أولاً بأول، لتطوير الوضع التكنولوجي للمنظمة.
6. زيادة أرباح المنظمة من خلال زيادة حجم المبيعات وتطوير المنتجات وتحسين الجودة ودخول أسواق جديدة.

دليل إعداد خطة استراتيجية لمنظمة ما

*يعتمد بناء مفردات دليل إعداد خطة استراتيجية لمنظمة ما على **افتراضات** معينة هذه أهمها:*

1. *قيام مستشار إداري (Consultant) داخلي أو خارجي بمهمة إعداد الخطة الاستراتيجية أو المعاونة في ذلك.*
2. *تحديد أدوار المستشار الإداري، وهل هي أدوار تقليدية تتمثل في تقديم معلومات تطلب منه عن الخطة الاستراتيجية، أو تقديم توصيات بشأنها والمساعدة في تنفيذ التوصيات، أم هي أدوار حديثة تتمثل في بناء إجماع والتزام من المستشير (مسؤولي المنظمة) والمعاونة على التعلم ووضع مفردات الخطة والمساعدة على تنفيذها وتقييم التنفيذ، وبالتالي المساهمة في تحسين فعالية المنظمة المستشيرة.*
3. *الأخذ بالاقتراح التالي، وهو أنك مستشار طلب إليك إعداد خطة استراتيجية، وأنك تقوم بما أطلقنا عليه مصطلح الأدوار الحديثة للمستشار الإداري.*

خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية:

*(1) **قيام المستشار بدراسة أوضاع المنظمة من جميع جوانبها**، وهذا يتطلب ما يلي:*

1. *إجراء مقابلات مكثفة مع المسؤول الرئيسي في المنظمة ونوابه ومساعديه، والمسؤولين الكبار في المنظمة، ومع رئيس مجلس الإدارة (إن وجد)، وأعضاء مجلس الإدارة.*
2. *دراسة الوثائق الرئيسية للمنظمة، ومنها:*
   - *الهيكل التنظيمي.*
   - *القوانين (إن وجدت) والأنظمة والتعليمات.*
   - *التقارير السنوية الصادرة عن المنظمة.*
3. *إعداد تقرير أولي عن أوضاع المنظمة ومناقشته مع المسؤولين في المنظمة.*
4. *الاتفاق على خطة عمل للإستشارة من حيث دور المستشار ودور فريق العمل الذي يتفق على أن يعمل معه، والمراحل الزمنية التي ستستغرقها الاستشارة.*

*(2) **بناء إجماع والتزام من مسؤولي المنظمة ومساعدتهم على التعلم**، وهذا يتطلب:*

1. *تزويد المسؤولين وفريق العمل بالأدبيات الرئيسية عن الإدارة الاستراتيجية، ومنها:*

أ. كتاب المؤلفين عن الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحى نظري تطبيقي.

ب. درة، عبد الباري وجرادات، ناصر (2013). الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين . النظرية والتطبيق، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ت. جرادات، ناصر (2013). الإدارة الاستراتيجية: منظور تكاملي حديث، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

ث. قطامين، أحمد (2009). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

ج. *David, Fred R. (2001). Strategic Management, Concepts and Cases, Boston: Pearson, Global Edition, Thirteenth Edition.*

ح. *Johnson, Jerry and Scholes, Kevan (2002). Exploring Corporate Strategy, Harlow, England: Prentice Hall.*

خ. *Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David (2012) Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability, Boston: Pearson. International Edition, Thirteenth Edition.*

د. *Johnson, Jery and Scholes, Kevan (2002). Exploring Corporate Strategy, Harlow, England: Prentice Hall.*

ذ. نماذج من الخطط الاستراتيجية في الأردن والعالم العربي والعالم.

2. عقد مشاغل تدريبية (Training Workshops) تتناول الموضوعات الرئيسية في الإدارة الاستراتيجية، ويكون الهدف منها تزويد المشاركين بمعلومات دقيقة مختصرة عن الإدارة الاستراتيجية والخروج بنتاجات عملية (Outcomes) قابلة للتطبيق وبناء مهارات ذات صلة بمفردات الخطة

(3) **بناء مفردات الخطة الاستراتيجية للمنظمة**، ويتضمن ذلك الخطوات التالية:

1. إجراء التحليل الرباعي (SWOT Analysis)، وهنا يستعين المستشار بما كُتب عن الموضوع في كتاب أساسيات في الإدارة الاستراتيجية: النظرية والتطبيق، والنماذج الواردة فيه، وهذه عملية مهمة يجب إشراك جميع المسؤولين الرئيسيين فيها، ويمكن عند تحديد نقاط القوة والضعف (البيئة الداخلية) والفرص والتهديدات (البيئة الخارجية) القيام بعملية عصف ذهني (Brainstorming)، كما يجب أن نحذر بأن الذين يضعون خططاً استراتيجية قد يقعون في منزلق التقليل من عوامل الضعف والمبالغة في عوامل القوة. ويمكن استخدام نموذج عوامل القوة والضعف لتنظيم عملية إجراء التحليل الرباعي، والموجود في ص ( ) من هذا الكتاب.
2. وضع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها والقيم الرئيسية فيها. وفي هذا الكتاب أمثلة على كل هذه العناصر ومواصفاتها، انظر الصفحات ( ).
3. اختيار المحاور التي ستتضمنها الخطة الاستراتيجية، والمحاور هي: القضايا/ المشكلات/ الفرص التي نجمت عن عملية التحليل الرباعي. ومن الأمثلة على المحاور ما ورد في الخطة الاستراتيجية لجامعة عمان العربية للدراسات العليا (2008–2012): الحاكمية والإدارة، أسس القبول، الاعتماد وضبط الجودة، التدريس، البحث العلمي، برامج خدمة المجتمع، شؤون الطلبة.

ومن المحاور لشركة صناعية/ تجارية ما يلي: الوضع المالي، الإنتاج، التسويق، الأجور والرواتب، التكنولوجيا المستخدمة، المواد الأولية، المنافسون.

4. وضع تصور لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ويتضمن التصور ما يلي:

- الهيكل التنظيمي المناسب.

- دور الاتصال في عملية التنفيذ.
- الموارد البشرية المطلوبة.
- الموارد الأخرى المطلوبة.
- دور القيادات.
- دور الحوافز في التنفيذ.

5. وضع تصور لتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

- الأطراف المشتركة في التقييم.
- أدوات جمع البيانات.
- توقيتات التقييم.
- عقد اجتماعات التقييم ومناقشة التقارير التي تعدها الأطراف.
- إجراء التصويبات المطلوبة.

(4) في جميع مراحل بناء مفردات الخطة الاستراتيجية تكون أدوار المستشار كما يلي:

- مدربًا.
- مصدر خبرة (خبيرًا).
- مسهلاً لعمليات (Facilitator).
- مقيِّمًا لآراء مجموعات العمل.
- مقيِّمًا لتنفيذ الخطة.

(5) كتابة عقد (Contract) بين المستشار والمنظمة المستشيرة يبين أدوار المستشار ومدة العقد والمكافأة المطلوبة، كما يبين مسؤوليات الجهة المستشيرة، واستعدادها للتعلم لتكون منظمة ساعية للتعلم (A Learning Organization).

قصة: أهمية الرؤية في الحياة

الحكيم والبناؤون الثلاثة: كلٌّ ميسَّرٌ لما خلق له[†]

يروى أن حكيمًا كان يحرص على التجول في المدن ويقابل أناسًا من مختلف المهن والحرف والأعمال. كان يلقاهم ويطرح عليهم اسئلة ليستخلص منها عبرًا وحكمًا يرويها للناس الذين يتحلقون عليه عندما يلقي عصا الترحال في بلدته التي يقطن فيها.

ارتحل هذا الحكيم يومًا إلى مدينة مترامية الأطراف ووجد فيها عمالاً بأعداد كبيرة يعملون في ساحة متسعة تحت لهيب الشمس الحارقة. اقترب الحكيم من عامل وسأله:

- *ماذا تعمل؟*

التفت العامل بملابسه الرثة التي يعلوها الطين والعرق إلى الرجل المسافر وقال بلهجة تفيض بالغيظ:

- *ألا ترى؛ إنني أنقل الحجارة وأضعها في المكان الذي يطلب مني أن أضعها فيه.*

ثم رجع الحكيم إلى الوراء قليلاً واقترب من عامل آخر لفحت وجهه أشعة الشمس الملتهبة، وقال:

- *عفواً، هل تستطيع أن تخبرني ماذا تفعل هنا؟*

قال الرجل الثاني بتذمر شديد، دون أن يدير وجهه إلى الحكيم:

- *ألا ترى؛ إنني أبني حائطًا.*

ثم استمر هذا الرجل في عمله، متجاهلاً هذا الزائر المتطفل الغريب. ازداد عجب الحكيم من هؤلاء العمال الذين يعطون إجابات مقتضبة لا تشفي الغليل واقترب من عامل ثالث وقال له:

- *يا صديقي العزيز، هل لك أن تخبرني ماذا تفعل هنا في هذا الحقل الفسيح؟*

لفت الرجل وجهه إلى السائل، وكان يحاول زحزحة حجر كبير، وقد تركت الشمس الساطعة آثارها على وجهه النحيل، وتعفرت ثيابه بالغبار الناعم الذي يملأ المكان، ولاحظ الحكيم أن عيون العامل تكاد تشع بالنور، وأنه يفيض حيويةً ونشاطًا، وقال:

- *سيدي، إنني أبني مسجدًا كبيرًا يتسع لعشرة آلاف مصلٍ، ليعبد فيه الله وتقام فيه شعائره، وسيستغرق بناؤه سنوات وسنوات[‡]، وقد لا يمد الله في عمري لأصلي فيه ركعتين شكرًا لله على أفضاله ونعمائه.*

عند ذلك غادر الحكيم الحقل الفسيح، وقال في نفسه سبحان الله، كل عامل أعطى إجابة من وجهة نظره، حقًا: كل ميَّسر لما خُلق له.

[†] عرّبها بتصرف كبير د. عبد الباري درة

المصدر: Jeffery Russel and Linda Russel, **Strategic Planning Training**, Alexandria, Virginia: ASTD Press, 2005, p. 148.

[‡] في النص الأصلي للقصة كانت إجابة البناء الثالث: أنه يبني كاتدرائية. ومن المعروف أن بعض الكاتدرائيات في أوروبا يستغرق قرونًا، فبناء كاتدرائية نوتردام (Notre Dame) في باريس استغرق (300) عامًا، وكاتدرائية ويستمنستر أبي (Westminister Abbey) في لندن استغرق حوالي (500) عامًا، اما بناء كاتدرائية ستراسبورغ (Strasbourg) في فرنسا فقد امتد إلى اكثر من (200) عام.

أسئلة للنقاش:

1. *ما اهمية تبني الإنسان لرؤية في الحياة؟*
2. *ما أهمية وجود رؤية للمنظمة التي تصوغ استراتيجيتها؟*
3. *اكتب تعليقًا مختصرًا عن إجابة كل بنّاء من البنائين الثلاثة.*
4. *كيف تربط بين إجابة البنّاء الثالث والحديث النبوي الشريف: "اعمل لدنياك كأنك تعيش أبدًا واعمل لآخرتك كأنك تموت غدًا"؟*

الخلاصة

إن رسم فلسفة المنظمة هو العنصر الثاني في عملية صياغة الاستراتيجيات التي تحدثنا عنها كمرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية. ونعني بمفهوم رسم فلسفة المنظمة وضع تصور عام لتوجهات المنظمة مستقبلاً. وقد عالجنا في رسم فلسفة المنظمة الموضوعات الثماني التالية:

الأول وهو توضيح مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، إذ يعتبر التخطيط عملية فرعية من العملية الإدارية الكبرى، وهو نشاط إداري يقوم على تحديد الأهداف والأنشطة والاستراتيجيات الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، وحصر الموارد المتاحة للمنظمة، ورسم برامج العمل لتنمية تلك الموارد واستغلال المتاح منها، والتخطيط الاستيراتيجي هو نوع من التخطيط، ويمكن تعريفه بأنه تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، وكيفية تحقيق هذا التوجه.

وتناولنا في الموضوع الثاني خلفية تاريخية عن التخطيط الاستراتيجي، وفيه حددنا كيف تدرج مفهوم التخطيط، والتخطيط الاستراتيجي، وفرّقنا بين التخطيط والخطة، كما بيَّنا الأنواع المختلفة من الخطط

أما الموضوع الثالث فهو وضع رؤية ورسالة المنظمة، وتعني رؤية المنظمة (Vision) التصور الذي يضعه قادة المنظمة للتوجه المستقبلي لها، وهي الحلم الذي يحلمون بأن تحققه المنظمة، ولكي تصاغ الرؤية صياغة صحيحة فإن لذلك خصائص تتمثل في تحديد اتجاه المنظمة، والبعد عن الاهتمام بالأرقام، وخلق وحدة الغاية، وتحريك الحماس، وأن تكون طموحة ولكن ملموسة، وأن تتحدى ولكن يمكن تحقيقها، وأن تكون مختصرة ولكنها شاملة، وأن تكون سهلة الفهم. في حين أن الرسالة (Mission) هي مبرر وجود المنظمة وتوضح المجال الذي تعمل فيه.

أما الرابع فهو وضع الأهداف (Objectives)، وهي نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المنظمة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة.

والموضوع الخامس هو وضع الغايات (Goals) ونعني بالغاية وجود أمر أو نتاج عام مرغوب فيه، دون أن يكون هناك تحديد لمقدار وزمن ما سيتحقق، والغايات أنواع، فمنها ما يرمي إلى تحقيق أمر واحد؛ ومنها ما يرمي إلى تحقيق عدة أمور (غايات)، ومنها ما يكون مكتوبًا أو يكون غايات حقيقية، وللغايات مجالات تحرص المنظمات على أن تكون مكان عمل فيها.

أما السادس فهو وضع القيم الجوهرية. والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي ايضًا محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف، وثمة أمور معينة يجب مراعاتها عند وضع القيم الجوهرية للمنظمة منها اختيار معتقدات معينة ومخاطبة ما هو أخلاقي ونزيه واعتبارات أخرى بحثناها في الفصل.

ومن الأمثلة على القيم الجوهرية التي تتضمنها بعض الخطط الاستراتيجية الثقة والالتزام وتميز الخدمات والاهتمام بالزبون.

أما السابع فهو وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة، حيث تشير الخطة الاستراتيجية إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المنظمة لرسالتها وأهدافها، وتمثل عملية صياغة الخطة الاستراتيجية الخطوة الأولى على طريق اختيار الاستراتيجيات الملائمة، والتي تأتي بعد أن تكون المنظمة على معرفة بأوضاعها الداخلية والخارجية، وقامت بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، أي أنها تمكنت من تحديد اتجاهها الاستراتيجي.

أما الثامن فهو اليقظة الاستراتيجية (**Strategic Vigility**)، ونعني بها قيام المنظمة بمراقبة التغيرات بشكل مستمر وإجراء ما يلزم من أجل استباق الأحداث قبل وقوعها للتقليل من تداعياتها وتأثيراتها. ومن أنواع اليقظة الاستراتيجية اليقظة التكنولوجية والتنافسية والتجارية والبيئية.

أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة

1. ماذا نعني برسم فلسفة المنظمة؟ وما موقع هذا العنصر في أنموذج الإدارة الاستراتيجية؟
2. حدد في سطرين مفهوم الرؤية Vision؟
3. ما خصائص الرؤية المصاغة صياغة دقيقة؟
4. حدد مفهوم الرسالة (Mission) في المنظمة وأوضح خصائص الرسالة المصاغة صياغة دقيقة.
5. حدد مفهوم الغايات (Goals) وبين أنواع الغايات المختلفة.
6. حدد مفهوم الأهداف وبين خصائص الأهداف المصاغة صياغة دقيقة.
7. ما معنى القيم الجوهرية، ولم تحرص المؤسسات على وضع القيم الجوهرية في خططها الاستراتيجية؟
8. قم بزيارة موقع لمؤسسة صناعية أو خدمية، وبين القيم الجوهرية التي تضمنتها خطتها الاستراتيجية.
9. وضح مفهوم اليقظة الاستراتيجية، وهل تعتقد أنها يمكن أن تكون بديلاً عن التخطيط الاستراتيجي.
10. ما أهمية توافر اليقظة الاستراتيجية في المنظمات المعاصرة؟

التخطيط في المؤسسة العامة للمجاري

إعداد: أ. د. عبد الباري إبراهيم درة

تبنت الدولة العربية خططًا تنموية طموحة، ركزت فيها على تقديم الخدمات الجيدة للمواطنين، وكان مد شبكات مجاري عامة في المدن المختلفة من تلك الخدمات. وتنظيمًا للجهة التي تخطط وتشرف على المجاري فقد تأسست "المؤسسة العامة للمجاري" منذ عقدين من الزمان.

كان المهندس سامح عبد الكريم أول مدير عام للمؤسسة، فوضع هيكلاً تنظيمياً للمؤسسة، يتضمن عدداً من الدوائر يرأسها مديرون مثل مدير التخطيط، والمدير المالي، ومدير العمليات الفنية، ومدير العلاقات العامة.

وعلَّق المواطنون الآمال الكبار على المؤسسة العامة للمجاري لإيصال شبكات المجاري العامة إلى مناطق سكناهم وأعمالهم في المدن المختلفة، ولكن كثيراً من آمالهم ذهبت أدراج الرياح. وبدأت الصحف تتحدث عن تأخر مشاريع المؤسسة في مد شبكات المجاري، بل وأفردت صفحات أحياناً لتلوث مياه الشرب في بعض المدن نتيجة لاختلاط مياه المجاري بها. كان أبرز ما يلفت النظر في أوضاع المؤسسة نظرتها إلى وظيفة التخطيط وعدم فعاليته، ففي غضون خمس سنوات تولى التخطيط في المؤسسة ثلاثة من المديرين، أولهم كان مهندساً مدنياً حديث التخرج، وثانيهم كان مهندساً زراعياً تخرج من كلية الزراعة منذ عشر سنوات، وثالثهم كان شاباً يحمل درجة البكالوريوس في الاقتصاد من إحدى الجامعات التي تمنح طلابها درجات علمية بالدراسات الخارجية (الانتساب). تنبه المهندس سامح عبد الكريم إلى تلك المشكلات، واستدعى مستشاراً خارجياً مشهوداً له بالخبرة في شؤون التخطيط، وطلب إليه دراسة أوضاع المؤسسة وموافاته بتقرير يشخص فيه أوضاع المؤسسة ويقدم توصياته للعلاج.

قام المستشار الخارجي بمقابلة جميع المديرين ورؤساء الأقسام في المؤسسة واجتمع إلى عدد من رؤساء البلديات في المدن، واستمع إلى عدد من المواطنين عن أوضاع المجاري في أحيائهم، وكان ما لفت نظره الأمور التالية:

1. *عدم تجاوب مديري الدوائر المختلفة في المؤسسة مع مديري التخطيط المتعاقبين بل سمع واحداً منهم يقول إن أسلوبه في العمل يتمثل في إطفاء الحرائق عندما تقع وليس منع تلك الحرائق بالتخطيط.*
2. *تناقض قرارات المؤسسة وعدم انسجامها فأحياناً كانت المؤسسة تصدر قراراً بتكليف السلطات المحلية بتحمل نفقات 70% من نفقات مد شبكات المجاري، ثم تصدر بعد أشهر قراراً يخفض النفقات إلى 30%، بعد احتجاج المواطنين ورفع أصواتهم بالشكوى لارتفاع ما يتحملونه من أعباء، بل كانت تلك النسبة تختلف من مدينة إلى أخرى.*
3. *عدم وجود مخطط شامل (Master Plan) لشبكات المجاري في المدن المختلفة.*
4. *وجود عدد من التقارير والدراسات التي وضعها مديرو التخطيط في المؤسسة في مكتب المدير العام، وعدم متابعة ما جاء فيها من توصيات.*

5. شيوع نظرة لدى المديرين مؤداها أن التخطيط ترف فكري لا وقت للمؤسسة لممارسته.

أسئلة للنقاش:

1. *لماذا تأسست المؤسسة العامة للمجاري؟*
2. *لو كنت المستشار الذي استدعاه المهندس سامح عبد الكريم لدراسة أوضاع المؤسسة فماذا تقترح عليه لكي يقوم في المؤسسة تخطيط فعال؟*
3. *ما المدة التي يجب أن يشملها التخطيط المستقبلي للمؤسسة؟*
4. *ما الاقتراحات التي تقدمها لتنفيذ توصياتك كمستشار؟*
5. *"وظيفة التخطيط في عدد من المؤسسسات في الدول النامية حلية ليس أكثر"، هل توافق على هذه العبارة أم لا؟ ولماذا؟*

الفصل الرابع

صياغة الاستراتيجية العليا للمنظمة

(Formulation of the Corporate Strategy)

أقوال في الموضوع

- "إن بذور فناء أي شركة تكمن في خطة عملها" **فرد أدلر (Fred Adler) . مدير شركة ادلر**
- "تكون الخطة سيئة عندما لا تكون قابلة للتغيير"

بارولوميو دي سان كونكورديو (Barolommeo De San Concordio) . رسام إيطالي

- "إن ما نتوقعه نادرًا ما يقع، ويحدث ما كنا نتوقع حدوثه بشكل ضئيل"

بنجامين دزرائيلي (Benjamin Disraeli 1804-1881) . رئيس وزراء بريطاني

- "إن الشيء الوحيد الذي نعرفه عن المستقبل هو أن المستقبل سيكون مختلفًا عما نحن فيه"

بيتر دركر (Peter Drucker)

- "إن كل ساعة تقضيها في عملية التخطيط توفر عليك ثلاث أو أربع ساعات في التنفيذ"

كروفورد جرين والت (Crawford Greenwalt) . رئيس شركة دو بونت (Du Pont)

- "إن إدارة المنظمة وفق خطة استراتيجية هي فن نتعلم منه، وكلما طال استخدامك لهذه الأداة كنت أكثر استعدادًا لإدارة منظمتك"
- **ر. هنري مجليون (R. Henry Miglion) . أستاذ جامعي أمريكي**
- "إن أحسن طريقة لتلخيص الاستراتيجية أن تسأل نفسك: كيف وأين سأخصص مواردي. إن إجابتك على هذا السؤال هي الاستراتيجية"

ر. هنري مجليون (R. Henry Miglion) . أستاذ جامعي أمريكي

- "إنه بدون منافسة فليس ثمة حاجة لاستراتيجية"

المفكر الاستراتيجي كينشي أوهماي (Kenchi Ohmai)

ورد هذا القول في كتابه عقل الاستراتيجي The Mind of Strategist 1982

الفصل الرابع

صياغة الاستراتيجية العليا للمنظمة

(Formulation of the Corporate Strategy)

بعدما يتم رسم فلسفة المنظمة، من خلال تحديد رؤيتها ورسالتها وبيان أهدافها وغاياتها وقيمها الأساسية، وكذلك بعد إجراء عملية التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية تأتي مرحلة بناء استراتجيات المنظمة، إذ تعتبر هذه العملية هي بداية التحول الفعلي من التوجه العام للمنظمة إلى الفعل الاستراتيجي، وتعني عملية بناء استراتيجيات المنظمة تطوير الخطط الرئيسية للمنظمة، وغالبًا تتم عملية بناء الاستراتيجيات على ثلاثة مستويات، هي:

1) على مستوى المنظمة ككل، وتسمى الاستراتيجية في هذه الحالة بالاستراتيجية العليا للمنظمة.
2) على مستوى وحدات الأعمال المختلفة في المنظمة، وتسمى الاستراتيجية عند هذا المستوى باستراتيجية وحدة العمل.
3) على مستوى الوظائف المختلفة التي تمارسها المنظمة، وتسمى الاستراتيجية عند هذا المستوى باستراتيجية الوظيفة.

وسوف نتناول في هذا الفصل بالشرح والتحليل مفهوم الاستراتيجية العليا للمنظمة، ونبين كيفية بنائها، ونحدد القضايا الأساسية التي تهتم بها، كما سنبين الخيارات الاستراتيجية المختلفة التي يمكن للمنظمة الاختيار من بينها عند بنائها لتلك الاستراتيجية، فيما سنتناول كلاً من استراتيجيات الأعمال واستراتيجيات الوظائف في الفصلين الخامس والسادس من هذا الكتاب.

الأهداف الأدائية Performance Objectives:

يتوقع أن يحقق الدارس الأهداف الأدائية التالية بعد أن يقرأ هذا الفصل:

1. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم الاستراتيجية العليا للمنظمة.
2. أن يحدد القضايا الأساسية التي تهتم بها الاستراتيجية العليا للمنظمة.
3. أن يحدد المقصود باستراتيجيات الاتجاه للمنظمة.
4. أن يحدد الخيارات الاستراتيجية التي تهتم بها استراتيجية الاتجاه.

5. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم استراتيجيات النمو.
6. أن يحدد أنواع استراتيجيات النمو المختلفة.
7. أن يبين لماذا يعتبر النمو من الاستراتيجيات الجذابة للمنظمات.
8. أن يحدد البدائل المتاحة أمام المنظمة لاعتماد استراتيجة نمو معينة.
9. أن يحدد الطرق المختلفة للنمو.
10. أن يحدد الخيارات أو البدائل المختلفة لدخول الأسواق الدولية.
11. أن يحدد المقصود باستراتيجيات الاستقرار وبيان أنواعها.
12. أن يوضح مفهوم استراتيجيات التراجع والانكماش، ويبين أنواعها.
13. أن يوضح، بكلماته الخاصة، مفهوم تحليل المحفظة.
14. أن يشرح مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية.
15. أن يوضح، بكلماته الخاصة، مفهوم استراتيجية الوالدية المؤسسية.
16. أن يبين الاستراتيجيات الوالدية التي يمكن للمنظمة اعتمادها.



تعرف على فلسفة قائد إداري عربي معاصر في الإدارة

فاتن اليافي . السعودية

فاتن اليافي هي مديرة المسؤولية الاجتماعية والخدمات المؤسسية في مجموعة سافولا (Savola Group) بالسعودية.

من فلسفة اليافي الإدارية ما يلي:

- *إن أجمل جانب في عملي هو شعوري أنني أقدم خدمات جلّى للبيئة مما يؤثر تأثيرًا إيجابيًا على المجتمع المحلي.*
- *والنصيحة التي أقدمها هي: إن خطة دون تنفيذ كحلم في النهار، وتنفيذ بدون خطة بمثابة كابوس في الليل.*
- *تعني المسؤولية الاجتماعية فهم المجتمع المحلي، وتحديد القضايا الرئيسية فيه، والقيام بإجراءات إيجابية تجاهها، وهي القيام بأدوار نشطة لرفع مستوى حياة ذلك المجتمع.*
- *يعني الجانب الأخلاقي في العمل القيام بالأعمال الصحيحة "للدواعي الصحيحة"، وفي الأوقات المناسبة الصحيحة دون أن يكون هناك أي تأثيرات داخلية أو خارجية على المدير، مهما كانت.*
- *إن شركتنا تستخدم مدخلاً متوازنًا في موضوع الأخلاق والقيم، فمجموعة سافولا تحكّم الضمير وتراعي الرقابة الذاتية والصدق والعدل. ومن قيمها: الثقة وتقبل الآخرين والتقارب معهم والعناية بهم، والاتقان الدقيق للعمل والاعتزاز بالنفس مع التواضع والتمسك بالروح المهنية.*
- *القائد الأخلاقي هو إنسان يصغي أولاً ويدرس ويحلل الموقف ثانيًا، ثم يصغي ويدرس ويحلل الموقف مرة أخرى، ثم يتخذ القرار المبني على العمل الصحيح وللدواعي الصحيحة وفي الوقت المناسب الصحيح.*

المصدر: Robbins et al. (2011)، PP.93-112

عندما تقرر المنظمة إقامة وحدات عمل جديدة، فإنها يجب أن تحدد أيضًا مزيج الوحدات وعلاقتها بها، وهذه القضايا وغيرها تعتبر قضايا مهمة، وتدخل ضمن اهتمام ما يسمى استراتيجية المؤسسة والمنظمة ككيان واحد، وهذا يعني أن الاستراتيجية المؤسسية أو الاستراتيجية العليا للمنظمة هي استراتيجية تركز على اختيار مسار عام للشركة ككل؛ وهي مهمة بشكل خاص لشركة تضم عددًا من وحدات الأعمال؛ ولكنها مطلوبة من كل المنظمات، بما في ذلك التي تتكون من وحدة عمل واحدة، فبالإضافة إلى تحديد الاستراتيجية إزاء المنافسين، تحتاج أن تحدد الاستراتيجية الخاصة باتجاه نمو المنظمة ككيان متكامل، بالإضافة إلى طريقة تحقيق النمو.

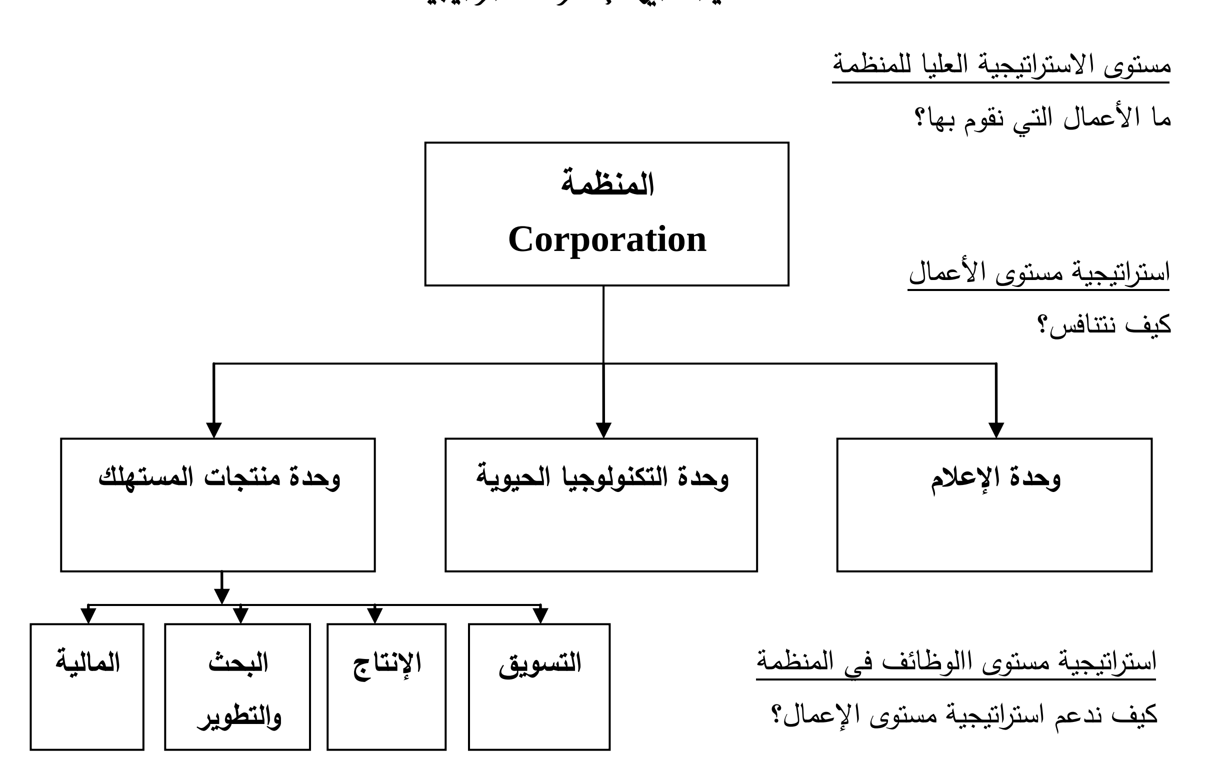
تهتم الاستراتيجية العليا للمنظمة بتحديد مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة أو تخرج منها، وبالتالي فهي تحدد الاتجاه العام للمنظمة، وسنتناول في هذا الفصل تحديد مستويات الاستراتيجية الثلاثة، وتحديد مفهوم الاستراتيجية العليا للمنظمة، وتحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمات، ونفصل الآن هذه الموضوعات:

أولاً . مستويات الاستراتيجيات الثلاثة في المنظمات Levels of Strategy

هناك ثلاثة مستويات للاستراتيجيات في المنظمات وهي:

1. مستوى الاستراتيجية العليا للمنظمة Corporate Level Strategy
2. استراتيجية مستوى الأعمال Busineess Level Strategy
3. استراتيجية مستوى الوظائف في المنظمة Functional Level Strategy

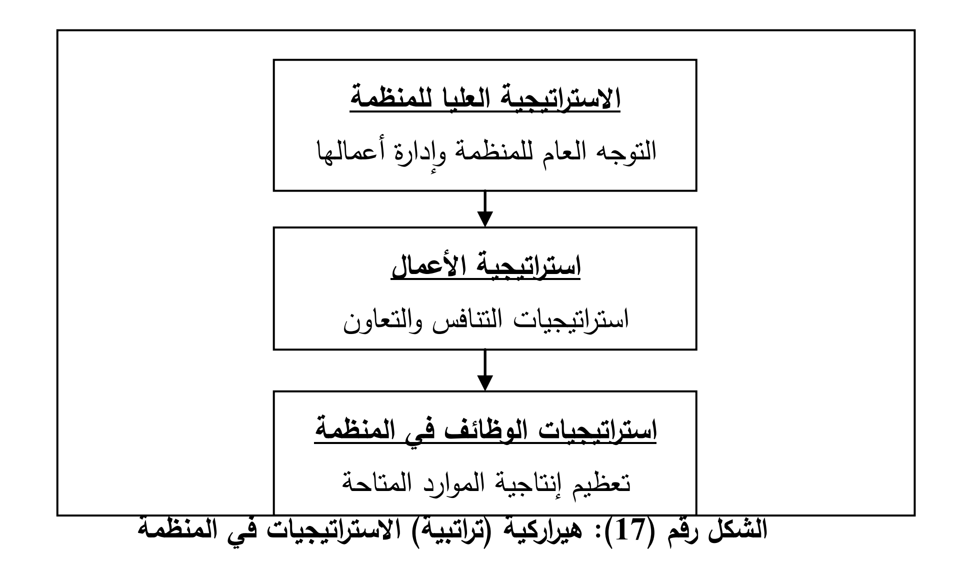
ويبين الشكل رقم (16) التالي هذه المستويات:



الشكل رقم (16) مستويات الاستراتيجيات الثلاث في المنظمة

المصدر : Richard I Daft**,** **The New Era of Management,** 2008, P.244**.**

ويبين الشكل رقم (17) التالي هيراركية (تراتبية) الاستراتيجيات في المنظمة:



الشكل رقم (17): هيراركية (تراتبية) الاستراتيجيات في المنظمة

المصدر: Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy – Toward Global Sustainability, 2012, P.68

ثانيًا . مفهوم الاستراتيجية العليا للمنظمة Corporate Strategy Concept

يعني مفهوم الاستراتيجية على مستوى المنظمة؛ سواء أكانت تلك المنظمة اقتصادية، أم تجارية، أم اجتماعية، الإحاطة الكاملة بجميع أنشطة المنظمة، وتصف الاستراتيجية العليا للمنظمة توجهات المنظمة الكلية، الأمر الذي يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها، وتعتبر استراتيجية المنظمة محددًا مهمًا للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة، كما أنها محدد مهم أيضًا في تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة، إضافة إلى أنها تحدد علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

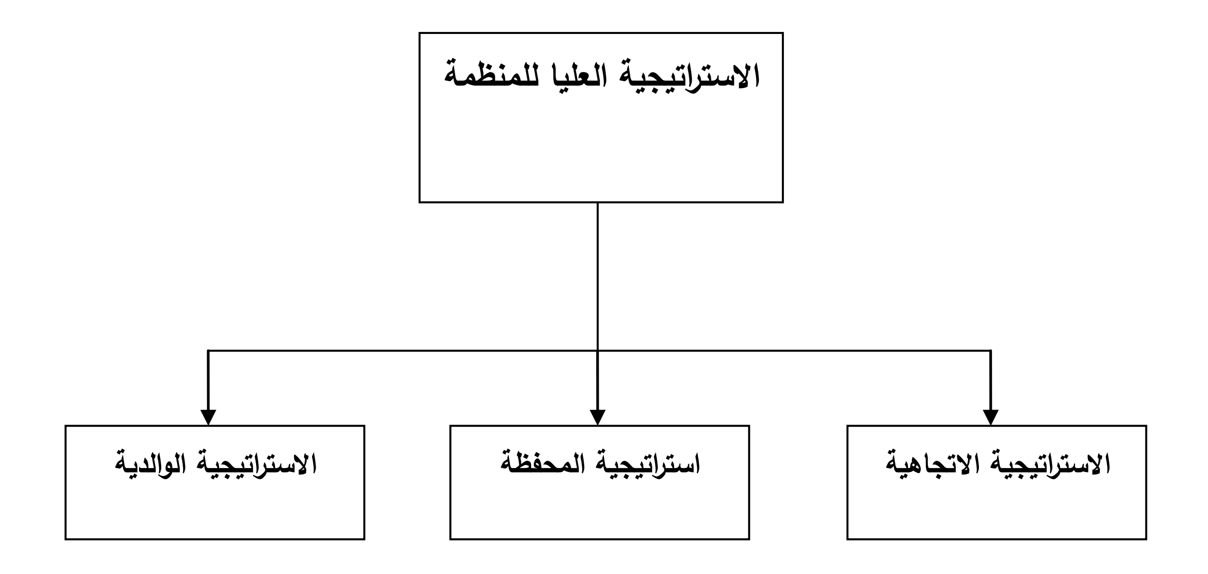
وتختص الاستراتيجية العليا للمنظمة بتحديد اتجاه المنظمة ككل سواء أكانت هذه المنظمة صغيرة ذات منتج واحد أم أنها منظمة كبيرة، وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية تسهم بشكل أساس في تحديد نوع العمل الذي ترغب المنشأة في ممارسته والقيام به، ومن ثم تخصيص الموارد اللازمة؛ سواء أكانت موارد مادية أم بشرية أم تنظيمية، والخاصة بتنفيذ ذلك العمل لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (الركابي، 2004، ص270).

ونشير في هذا الصدد إلى أن الاستراتيجية العليا للمنظمة قد مرت بعدة مراحل تاريخية، حملت معها في كل مرحلة تطورًا جديدًا يعكس تطور النظرة الموضوعية لهذه الاستراتيجية، ففي الخمسينيات من القرن الماضي كانت الاستراتيجية العليا تختص بتنظيم وحدات الأعمال المختلفة، ثم وفي ستينيات ذلك القرن انتشر مفهوم التنويع المستند إلى تشكيل المنظمة لمحفظة من الأعمال من أجل تنويع مصادر دخلها، الأمر الذي جعل تلك الاستراتيجية تهتم بكيفية إدارة تلك الأعمال المتنوعة، وتأهيل المديرين ليكونوا قادرين على القيام بمهام عملهم المتنوع، وهذا ما جعل مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group تقدم نموذجاً يختص بتحليل المحفظة في سبعينيات القرن الماضي، ومع انتشار ما يعرف بمفهوم إعادة الهيكلة Restructuring في عقد الثمانينيات ساد مفهوم الاتجاه نحو العقلانية من خلال استبعاد الوحدات ذات الأداء الضعيف، وهذا ما يعرف بالعقلانية المستندة إلى المنفعة، أما في عقد التسعينيات فقد استمر توجه استراتيجية المنشأة نحو التركيز على قيمة العمل من خلال التركيز على الكفايات الجوهرية للعمل Core Competency، بالإضافة إلى تحديد حجم المنظمة ليتلاءم مع طبيعة نشاطها، وفي العقد الأول من القرن الحالي فقد تم تركيز الاستراتيجية العليا للمنظمة على كيفية تعظيم القيمة التي سيحصل عليها مالكو الأسهم.

وهناك مجموعة من القضايا الأساسية التي تهتم بها الاستراتيجية العليا للمنظمة، حيث تركز بشكل أساس على ثلاث قضايا، هي:

1. التوجه العام للشركة نحو النمو، وهل هو توجه نمو متسارع، أو استقرار أو تراجع وانكماش؛ وهو ما تهتم به **الاستراتيجية الاتجاهية Directional Strategy**.
2. القطاعات أو الأسواق التي تعمل بها الشركة عن طريق منتجاتها ووحداتها للعمل؛ وهو ما تهتم به **استراتيجية المحفظة Portfolio Strategy**.
3. طريقة تنسيق الإدارة للفعاليات، وتحول الموارد، وتنمية القدرات ضمن خطوط الإنتاج ووحدات العمل؛ وهو ما تهتم به **الاستراتيجية الوالدية Parenting Strategy**.

وبين الشكل رقم (18) القضايا الأساسية التي تهتم بها الاستراتيجية العليا للمنظمة:



الشكل رقم (18): خريطة فكرية للقضايا الأساسية التي تهتم بها الاستراتيجية العليا للمنظمة

وسنتناول فيما يلي هذه للاستراتيجيات ببعض التفصيل:

(1) استراتيجيات الاتجاه للمنظمة Corporate Directional Strategies

تحدد المنظمة استراتيجيتها حول اتجاه مسارها ونموها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. في ضوء نتائج التحليل الاستراتيجي الذي يحدد الفرص والإمكانات المتوفرة للمنظمة؛ هل تتوسع المنظمة في أعمالها وأنشطتها، أم تتراجع، أم تحافظ على وضعها الراهن؟.
2. هل تركز أنشطتها في القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه حاليًا أو تنوع فتدخل قطاعات أخرى؟.

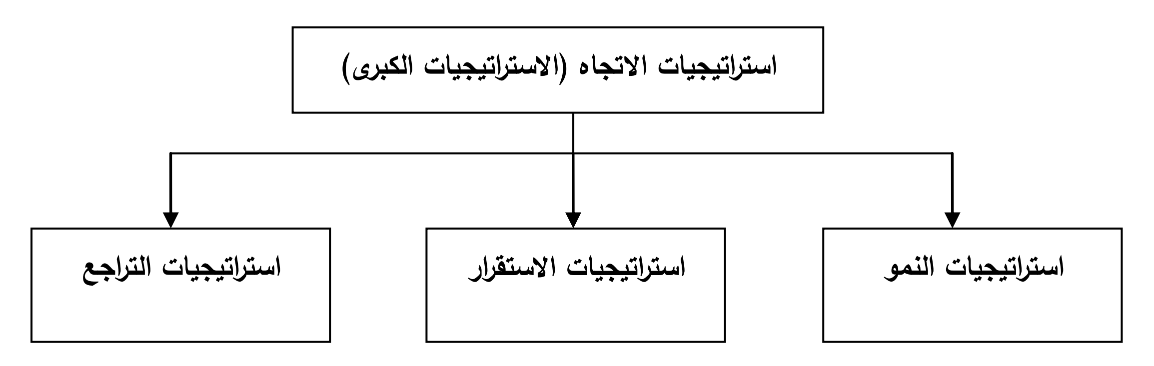
3. إذا أرادت المنظمة النمو محليًا أو دوليًا، كيف تحقق ذلك؟ هل تتوسع بتطوير أنشطتها الحالية أو من خلال اقتناء شركات قائمة، أو الاندماج أو إقامة تحالفات؟.

تهتم استراتيجية الاتجاه بهذه القضايا الأساسية، وتتناول ثلاثة خيارات، والتي يسميها البعض الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies، وهي كما يبينها الشكل رقم (19):

1- استراتيجيات نمو وتوسيع أنشطة المنظمة Growth Strategies.

2- استراتيجيات استقرار أنشطة المنظمة Stability Strategies، والتي تعني عدم تغيير الأنشطة الحالية.

3- استراتيجيات تراجع أنشطة المنظمة Retrenchment Strategies، وتعني تقليص الفعاليات الحالية.



الشكل رقم (19): خريطة فكرية للاستراتيجيات الكبرى التي تتبناها المنظمة حول اتجاه مسارها ونموها

وفيما يلي توضيح لهذه الاستراتيجيات الثلاث:

1) استراتيجيات النمو Growth strategies

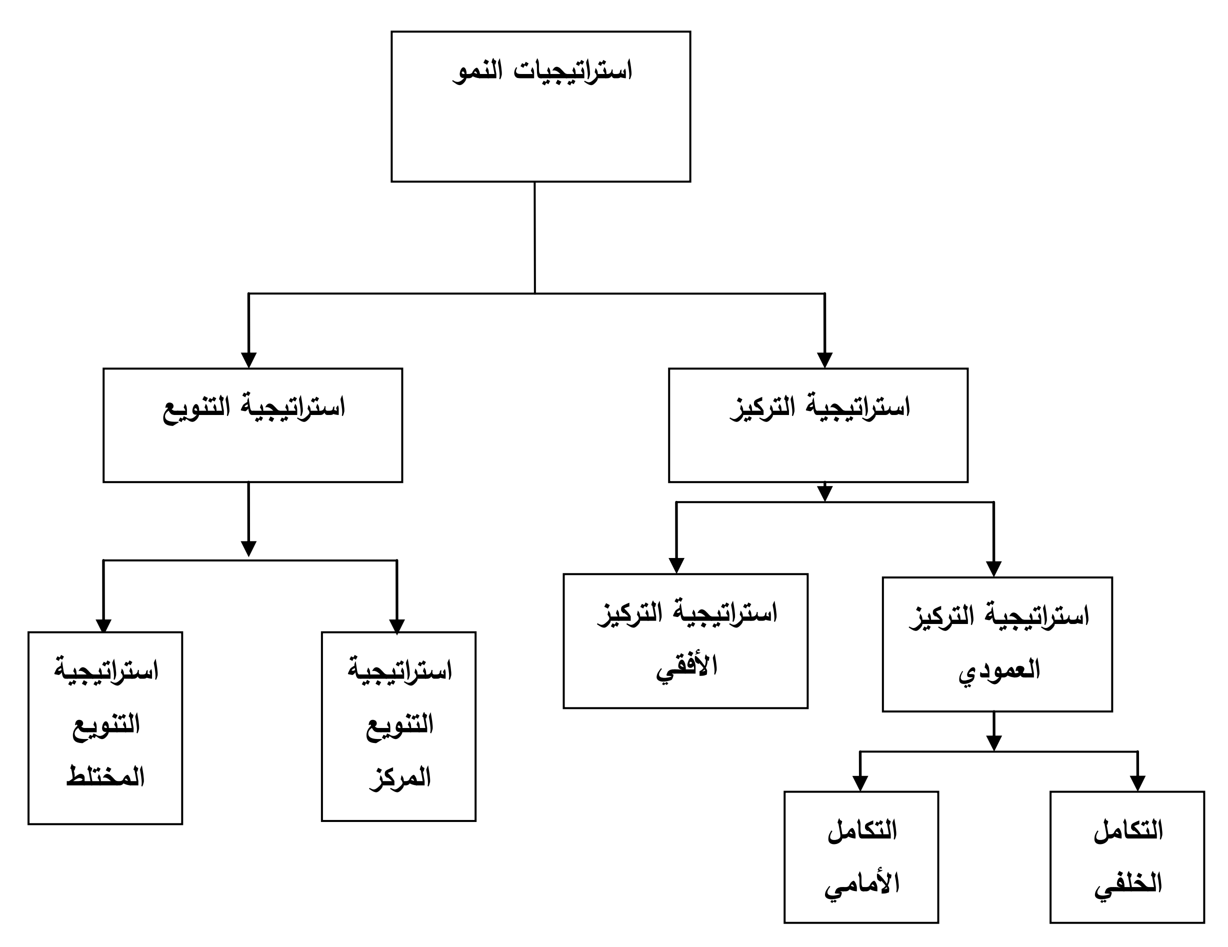
تلخص استراتيجيات النمو قرار المنظمة لأن تنمو وتوسع فعالياتها الراهنة، وقد أصبح هذا التوسع حاليًا أحد الشروط المهمة للبقاء، ويعتبر النمو من الاستراتيجيات الجذابة التي تلفت نظر المنظمات، ويعود ذلك للأسباب التالية:

- أنه يمكّن المنظمة من استخدام الموارد الفائضة غير المستعملة Organizational Slack التي قد تتوفر لها، ويمكن أن يزيد هذا من القدرة التفاوضية للمنظمة، إضافة إلى أنه يوفر لها احتياطيًا إضافيًا لفترات التراجع.

- يوفر النمو مزايا إضافية لإدارة المنظمة العليا، فكلما كانت المنظمة أكبر حجمًا بسبب النمو؛ حقق ذلك مزايا أفضل لقياداتها الإدارية.

واستراتيجيات النمو أنواع نتناولها الآن ببعض الشرح:

عندما تقرر المنظمة بأن تنمو، فإنه يصبح من الضروري أن تختار أحد بديلين، فإما أن تلجأ لاستراتيجية التركيز Concentration Strategy في القطاعات الراهنة، أو استراتيجية التنويع Diversification Strategy إلى قطاعات جديدة، وسيتم فيما يلي توضيح البدائل الاستراتيجية التي تحتاج المنظمة الاختيار من بينها لتحقيق النمو كما يبينهما الشكل رقم (20) (Wheelen and Hunger, 2012, P.P.257):



الشكل رقم (20): البدائل الاستراتيجية التي تحتاج المنظمة الاختيار من بينها لتحقيق النمو

أما استراتيجية التركيز Concentration Strategy، فتعني أن تنمو المنظمة وتوسع أنشطتها في نفس القطاعات الحالية التي تعمل فيها؛ وعندما تقرر اعتماد هذه الاستراتيجية فإن عليها الاختيار من بين بديلين للتركيز، هما: التركيز العمودي أو التركيز الأفقي:

1. التركيز العمودي Vertical Concentration، ويعني التوسع في نشاط مرتبط بالمنظمة، كأن تقرر المنظمة أن تقوم بنشاط نقل المواد الأولية بدلاً من الاعتماد على شركات نقل أخرى، أو إقامة معارض خاصة بها بدلاً من البيع إلى معارض قائمة؛ ولهذا، يؤدي التركيز العمودي إلى تكامل عمودي Vertical Integration ضمن المنظمة؛ ويمكن أن يكون التكامل العمودي خلفيًا Backward Integration، أي باتجاه المواد الأولية، مثل قيام المنظمة بنقل المواد الأولية أو تصنيعها، أو تكاملاً أماميًا Forward Integration، أي باتجاه المستهلك النهائي مثل إقامة معارض خاصة بالمنظمة.
2. التركيز الأفقي Horizontal Concentration، ويكون من خلال دخول أسواق جديدة لتسويق منتجات المنظمة، ويؤدي هذا إلى ما يسمى بالتكامل الأفقي Horizontal Integration.

وهنا يثار سؤال مهم: أيهما أفضل استراتيجية التكامل الأفقي أم استراتيجية التكامل العمودي؟ وللإجابة عن هذا السؤال، ينبغي التوضيح أن الاستراتيجية المناسبة تعتمد على وضع المنظمة، وهناك ملاحظات مهمة يجب أخذها بنظر الاعتبار، منها:

- يعتبر النمو الأفقي جذابًا لشركة تتمتع بمكانة استراتيجية قوية لأنه يزيد من حصتها وقوتها.
- إن التكامل الأمامي باتجاه المستهلك يمكن أن يعطي المنظمة مرونة أكبر من التكامل الخلفي باتجاه المواد الأولية، لأنه غالبًا ما يتطلب موارد مادية ومالية أقل.
- يساعد التكامل الأفقي المنظمة في تقليل تكاليف الصفقات Transaction Costs، لأنه سيمكن المنظمة من عقد صفقات كبيرة بتكاليف أقل، مما يحقق لها عوائد اقتصادية أفضل، وهذا ما يسمى باقتصاديات تكاليف التعاقد Transaction Cost Economics، وبالتالي يجعلها أكثر كفاءة.

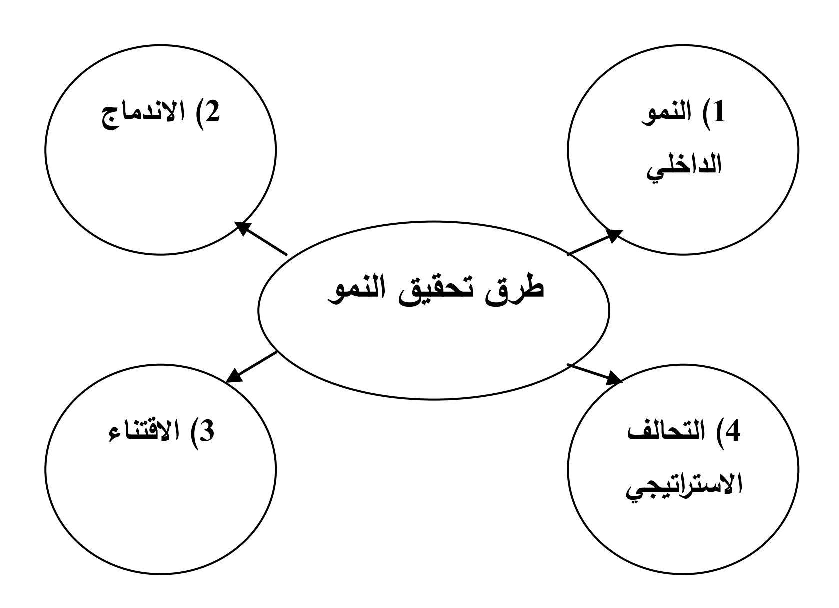
أما استراتيجية التنويع Diversification Strategy، فتعني دخول المنظمة إلى قطاعات اقتصادية أخرى، ويكون أمام المنظمة خياران استراتيجيان عليها الاختيار من بينهما، هما: التنويع المركز Concentric Diversification في القطاعات ذات الصلة بأنشطتها الراهنة، أو التنويع لقطاعات ليس لها صلة Conglomerate Diversification:

أما عن استراتيجية التنويع المركز Concentric Diversification Strategy، فإن المنظمة تدخل قطاعات ذات صلة بأنشطتها الراهنة، كأن تنوع شركة طباعة فتدخل سوق صناعة الورق؛ وتعتبر هذه الاستراتيجية جذابة لأنها تمكن المنظمة من استثمار قدراتها في مجال ليس غريبًا كليًا عليها، ويمكن أن تكون لشركة ذات موقع سوقي جيد؛ إلا أن السوق نفسها غير جذابة فتسعى لدخول سوق ثانية جذابة.

أما عن استراتيجية التنويع المختلط أو غير المتصل Conglomerate Diversification Strategy، فهي تهدف إلى التنويع من قطاعات مختلفة كليًا، كأن تدخل شركة طباعة إلى قطاع صناعة المنتجات الغذائية، أو القطاع الصحي فتقيم مستشفيات ومراكز صحية، ويمكن لهذه الاستراتيجية أن تكون جذابة لشركة كبيرة لها موارد مالية فائضة يهمها استثمار هذه الموارد في مجالات جذابة حتى لو لم تتوفر لديها المعرفة فيها.

ومن جهة ثانية فإن للنمو **طرقًا متعددة،** فالمنظمة تستطيع أن تحقق النمو؛ سواء من خلال التركيز أو التنويع باستخدام عدد من الوسائل، منها:

1. النمو الداخلي Internal Growth، أي أن تستخدم المنظمة مواردها لتوسع أنشطتها أو تقيم وحدات جديدة، وهذا يمكن أن يستغرق وقتًا طويلاً، كما يمكن أن ينطوي ذلك على مخاطر التعثر.
2. الاندماج Merger، بمعنى أن تندمج المنظمة مع منظمة قائمة، ويتيح هذا الاندماج لها الفرصة بأن تختار شركة ناجحة لتندمج معها وتحقق النمو بسرعة بدون احتمالات للفشل.
3. الاقتناء Acquisition، أي أن تشتري المنظمة شركة قائمة من خلال التفاوض الصريح مع أصحابها أو إدارتها؛ وقد تحقق ذلك بطريقة غير ودية من خلال الاستيلاء عليها Takeover، والذي يتم بشراء حصة كبيرة من أسهمها بشكل تدريجي إلى أن تملك أسهم كافية للسيطرة على مجلس الإدارة.
4. التحالف الاستراتيجي Strategic Alliance، أي أن تقيم تحالفًا وشراكة مع جهة ما بما يحقق المنفعة للطرفين. ويلخص الشكل رقم (21) البدائل المختلفة لتحقيق النمو.



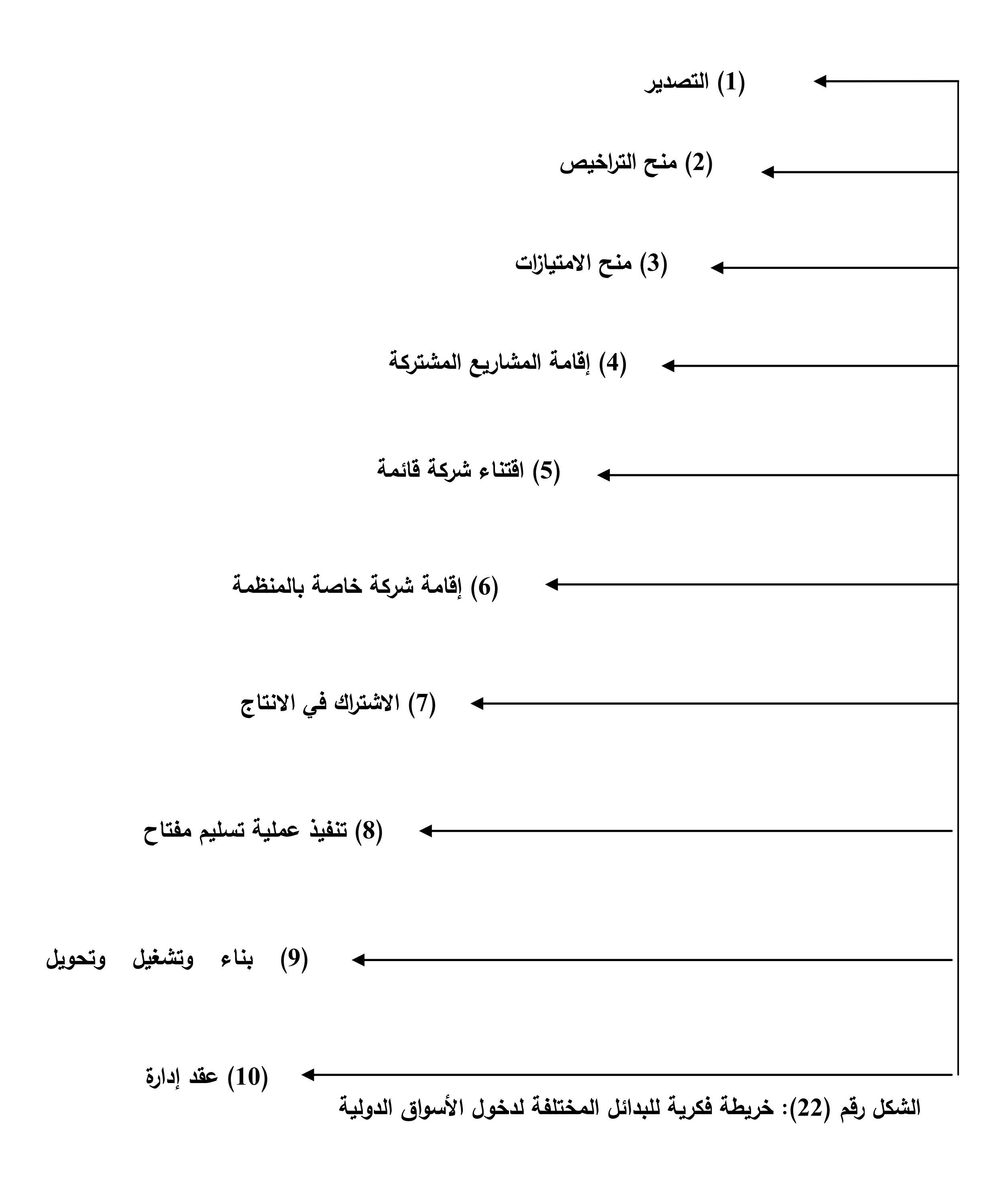
الشكل رقم (21): خريطة فكرية لتحديد البدائل المختلفة لتحقيق النمو

ومن جهة ثالثة فإن المنظمة التي تتبنى استراتيجية النمو تستطيع أن تختار بدائل لدخول الأسواق الدولية، فتقرر أن تختار البديل الذي سيمكنها من دخول تلك الأسواق، وهناك الكثير من البدائل التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لتحقيق ذلك، ومن أهمها:

1. **التصدير Exporting**، تقوم الشركة من خلال هذا الأسلوب بتصدير منتجاتها إلى دولة أو دول أخرى دون أن يكون لها أفرع في تلك الدولة أو الدول التي تقوم بالتصدير إليها.
2. **منح التراخيص licensing**، أي إعطاء شركة ما في الدولة التي تقرر المنظمة العمل فيها أو خدمتها ترخيص إنتاج أو بيع سلعها أو خدماتها مقابل رسوم معينة، ويشيع استخدام هذا الأسلوب في شركات بيع المشروبات الغازية، وشركات بيع وإنتاج المنتجات الاستهلاكية، ومن الامثلة على ذلك شركة كوكا كولا.
3. **منح الامتيازات Franchising**، أي الاتفاق مع شركة ما في الدولة المراد الدخول إليها بمنحها حقوق استخدام اسم الشركة وأنظمتها في الإنتاج، ويكون ذلك مقابل نسبة من المبيعات، ويشيع استخدام هذا الأسلوب في محلات الوجبات السريعة، مثل شركة ماكدونالدز (Mcdonalds)، وشركة برجر كنج (Burger King).

4. **إقامة المشاريع المشتركة Joint Venture**، ويتم ذلك من خلال الاشتراك مع شركة أجنبية لإقامة مشروع مشترك، ويكون لكل منهما حصة في ذلك المشروع، إضافة إلى جزء من المسؤولية عنه، ويشيع استخدام هذا الأسلوب في مشاريع الإنشاءات الكبرى.
5. **اقتناء شركة قائمة Acquisition**، ويكون ذلك من خلال شراء شركة قائمة، ويمثل هذا الأسلوب طريقة سريعة للحصول على حصة من سوق معين، وهو أسلوب جذاب لشركة ترغب الإسراع في الاستفادة من سوق جذاب.
6. **إقامة شركة خاصة بالمنظمة Green-Field Development**، أي أن تقيم المنظمة شركة خاصة بها باستخدام مواردها وبالمواصفات التي ترغب بها.
7. **الاشتراك في الإنتاج Production Sharing**، ويسمى هذا الأسلوب شراء الخدمة الخارجية Outsourcing، ويكون من خلال اتفاق المنظمة مع منظمة أخرى في الدولة التي ترغب بالعمل فيها لإنتاج بعض منتجاتها، وهذا الأسلوب شائع بين الشركات الغربية التي تتعاون مع شركة في دولة نامية لتستفيد من تكاليف الإنتاج المنخفضة فيها.
8. **تنفيذ عملية تسليم مفتاح Turn Key Operation**، ويتم من خلال تعاقد المنظمة مع جهة في الدولة المضيفة لتقيم لها مشروعًا متكاملاً ينتهي بتسليمها المفتاح للمباشرة بالعمل، ويشيع هذا الأسلوب بين شركات تصنيع المواد الصناعية.
9. **بناء وتشغيل وتحويل العملية (BOT) Build, Operate, Transfer**، وهو توسيع لأسلوب تسليم المفتاح لأنه ينطوي على تشغيل المصنع بعد إكماله لفترة من الزمن؛ وهذا أسلوب شائع للشركات التي تبيع خدماتها إلى مؤسسات حكومية ترغب في أن تقوم الشركة الأجنبية بتشغيل المشروع لفترة حتى يتمكن العاملون في تلك المؤسسة الحكومية من استلامه وتشغيله.
10. **عقد إدارة Management Contract**، أي أن تبيع الشركة مهاراتها الإدارية وكوادرها المتخصصة من خلال عقد لمساعدة شركة في دولة ثانية لتشغيل مشاريعها.

ويبين الشكل رقم (22) البدائل المختلفة لدخول الأسواق الدولية:



الشكل رقم (22): خريطة فكرية للبدائل المختلفة لدخول الأسواق الدولية

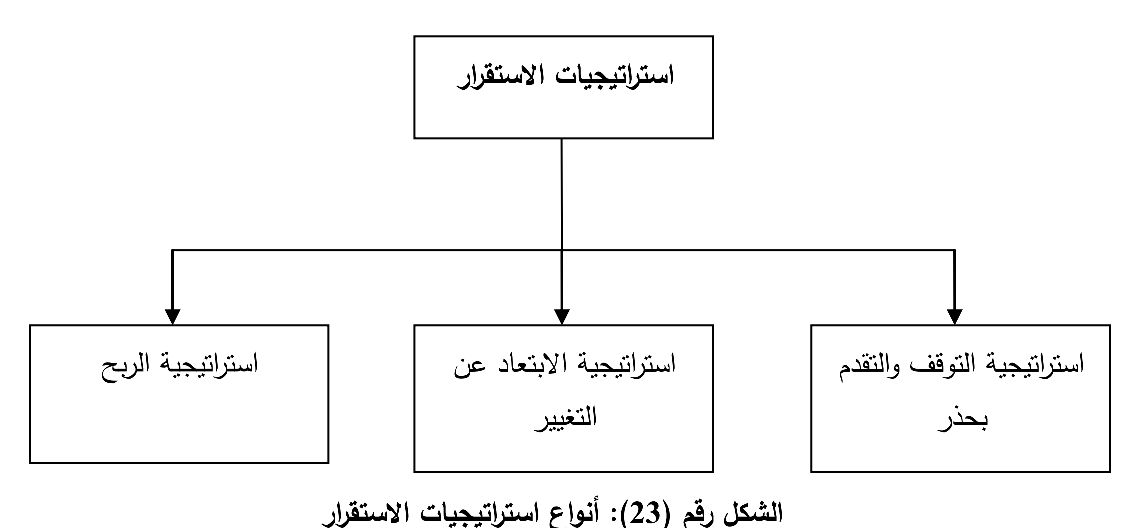
2) استراتيجيات الاستقرار Stability Strategies

وهي الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة التي تقرر أن تبقي على الوضع الحالي، والتي تتضمن واحدًا من ثلاثة بدائل استراتيجية هي: التوقف والتقدم بحذر، أو عدم التغيير، أو حصد الأرباح، وسيتم فيما يلي توضيح هذه الاستراتيجيات كما يبينها الشكل رقم (23) التالي:

1) استراتيجية التوقف والتقدم بحذر Pause and Proceed with Caution، وهي استراتيجية مؤقتة لمنظمة ترغب بالانتظار لحين ما تتضح طبيعة البيئة الخارجية، ومعرفة ملائمة تلك البيئة لعملها.

2) استراتيجية الابتعاد عن التغيير No Change Strategy، وهي استراتيجية عدم إجراء أي تغيير على الوضع الراهن، ويرجع ذلك إلى أن البيئة الخارجية مستقرة ولا تتضمن أية فرص أو تهديدات تذكر، كما أن أرباح المنظمة مقبولة.

3) استراتيجية الربح Profit Strategy، وهي استراتيجية منظمة تعاني من مشاكل وتهديدات، إلا أن إدارتها لا ترغب بالإعلان عن ذلك، وتقرر أن تستخدم الموارد المتاحة لتحسين أرباحها لتبدو وكأنها ناجحة.



الشكل رقم (23): أنواع استراتيجيات الاستقرار

3) إستراتيجيات التراجع والانكماش Retrenchment Strategies

وهي تلك الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة عندما تجد بأنها بحاجة إلى تقليص عملها وحجمها، ويكون أمامها عدد من البدائل عليها الاختيار من بينها، منها: الإستدارة، أو جعل الشركة أسيرة لطرف ثان، أو بيع الشركة وتصفية الاستثمار فيها، أو إشهار الإفلاس، وسيتم فيما يلي توضيح هذه البدائل الاستراتيجية، وكما يبينها الشكل رقم (24):

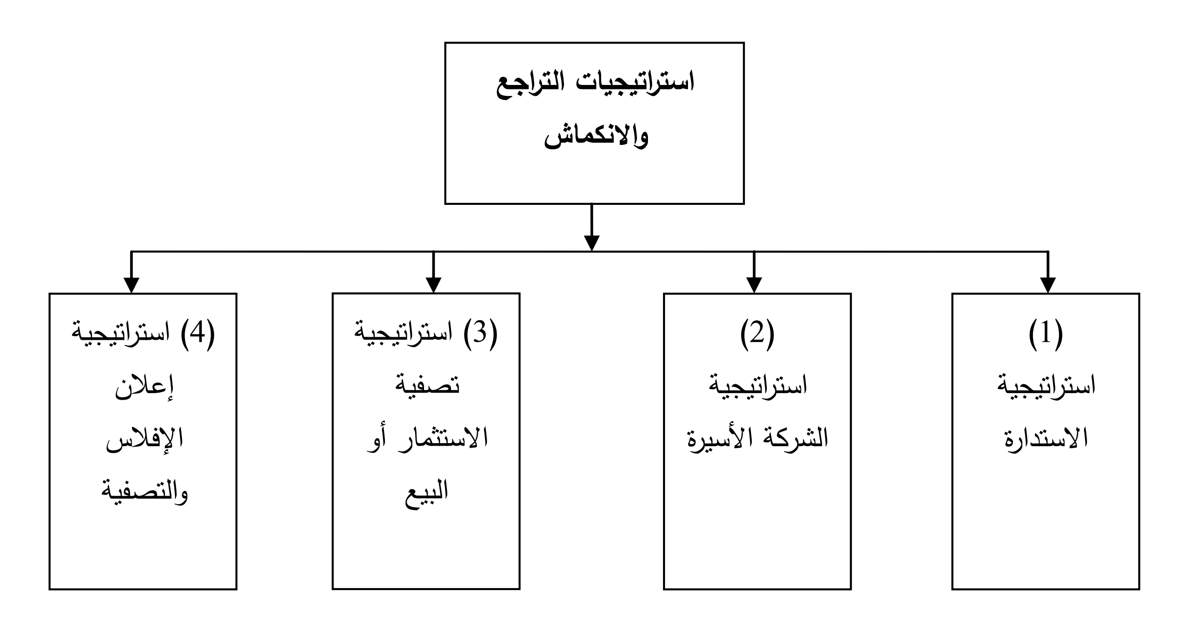
1. استراتيجية الاستدارة Turnaround Strategy، وتعني التركيز على تحسين العمليات والوضع الراهن؛ ويتطلب تنفيذ الاستدارة عمليتين أساسيتين هما: التقلص Contraction وتقليص الأنشطة لإيقاف الأضرار، ثم الدمج Consolidation للأنشطة وتركيزها بحيث تمكّن المنظمة من تغيير

وضع التراجع الذي تعاني منه؛ وتعتبر هذه الاستراتيجية جذابة لشركة ناجحة وكبيرة تعمل في سوقٍ متردية ومتراجعة، فتسمح لها بإعادة النظر في أنشطتها وحجمها لتلاءم الحالة الجديدة للسوق.

2. استراتيجية الشركة الأسيرة Captive Company Strategy، وتعني موافقة المنظمة على جعل نفسها أسيرة من خلال التنازل عن استقلاليتها لجهة أخرى تنقذها من وضعها السلبي، وغالبًا ما يكون الطرف الآسر هو بنك أو مقرض، كما يمكن أن يكون شركة ثانية لها حقوق عليها كشركة تأمين أو شركة توريد أجهزة أو سلع، وتعتبر هذه الاستراتيجية جذابة لشركة تعمل في سوق تنطوي على فرص، ولكنها تعاني من نقص شديد في الموارد، فتقبل بمن ينقذها من هذا الوضع إلى حين ما تحسن وضعها المالي.

3. استراتيجية تصفية الاستثمار أو البيع Sell-out or Divestment Strategy، أي أن يصفي أصحاب الشركة استثمارهم فيها من خلال بيعها إلى طرف آخر؛ وتعتبر هذه استراتيجية مناسبة لمنظمة تعاني من مشاكل بسبب حجمها الكبير، فتقرر تصفية بعض استثماراتها؛ كأن تبيع بعض وحداتها أو فروعها.

4. استراتيجية إعلان الإفلاس والتصفية Bankruptcy and Liquidation Strategy، ويتم ذلك من خلال إشهار الإفلاس رسميًا، وتحقيق المالكين للمزايا التي توفرها قوانين إشهار الإفلاس؛ ويمكن ان يتم اللجوء لهذه الاستراتيجية لإنهاء الشركة وحقوق الأطراف الأخرى عليها، أو كاستراتيجيه استدارة بحجم أصغر.



الشكل رقم (24): أنواع استراتيجيات التراجع والانكماش

وننتقل الآن إلى القضية الثانية التي تهتم بها الاستراتيجية العليا للمنظمة، وهي تحليل المحفظة:

(2) تحليل المحفظة Portfolio Analysis

يقصد بتحليل المحفظة تلك الوسيلة التي تساعد المنظمة التي تملك عددًا من وحدات العمل الاستراتيجية SBU's أن تحدد ما الذي تفعله إزاء كل منها؛ وهو أداة تحليل لمساعدة المنظمة الأم في تحديد استراتيجيتها المختلفة الخاصة بوحدات العمل، أي أنها وسيلة لتتعامل المنظمة الأم مع وحدات العمل التي تملكها وكأنها محفظة كمحفظة الأسهم لمستثمر في سوق المال؛ وتكون وحدة العمل بمثابة البديل للأسهم بالنسبة للشركة الأم.

ويعتبر أسلوب تحليل المحفظة وسيلة مهمة لمساعدة الشركة الأم في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هي حالة نجاح أو تعثر كل وحدة عمل تملكها المنظمة، وأي منها تحتاج تصفيته والتخلص منه لأنه لا يحقق لها عوائد تذكر؟.
2. بالنسبة للفعاليات والوحدات الناجحة، ما هو الوقت والموارد التي تخصصها المنظمة لها حتى تستمر كوحدات ناجحة؟.
3. ما هو الوقت والموارد التي تخصصها لإقامة وحدات عمل استراتيجية جديدة وتطوير منتجات أو خدمات جديدة، لأن تحليل المحفظة يكشف عن توفر فرص واعدة لها؟.

1) أدوات تحليل المحفظة:

يوفر المختصون في الإدارة الاستراتيجية عددًا من الأدوات المختلفة لتحليل المحفظة، وقد تم تطوير أكثرها من قبل مكاتب الاستشارات التي تقدم الاستشارات للشركات عملاقة من أجل مساعدتها في تحليل محفظتها من وحدات العمل الاستراتيجية، ومن أهم أدوات تحليل المحفظة وأكثرها شهرةً واستخدامًا مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية، وشاشة شركة جنرال إلكتريك، وسيتم فيما يلي التعرف على **مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group Model (BCG)** (الحسيني، 2008، 158):

طور هذه المصفوفة مكتب بوسطن للاستشارات، وهي أول محاولة لتحليل المحفظة، كما أنها أكثر أدوات تحليل المحفظة بساطة وجاذبية وشهرة؛ ويقوم هذا النموذج على افتراض وبعدين، أما الافتراض فيتمثل في أثر منحنى الخبرة على الأداء، فيما يتمثل البعدان بمعدل النمو والحصة السوقية،

وعند استخدام هذه الأداة، يتم جمع بيانات عن متغيرين اثنين لكل وحدة عمل، هما حصة المنظمة من السوق التي تعمل فيها ومعدل نمو القطاع الذي تعمل فيه وحدة العمل، وكما يلي:

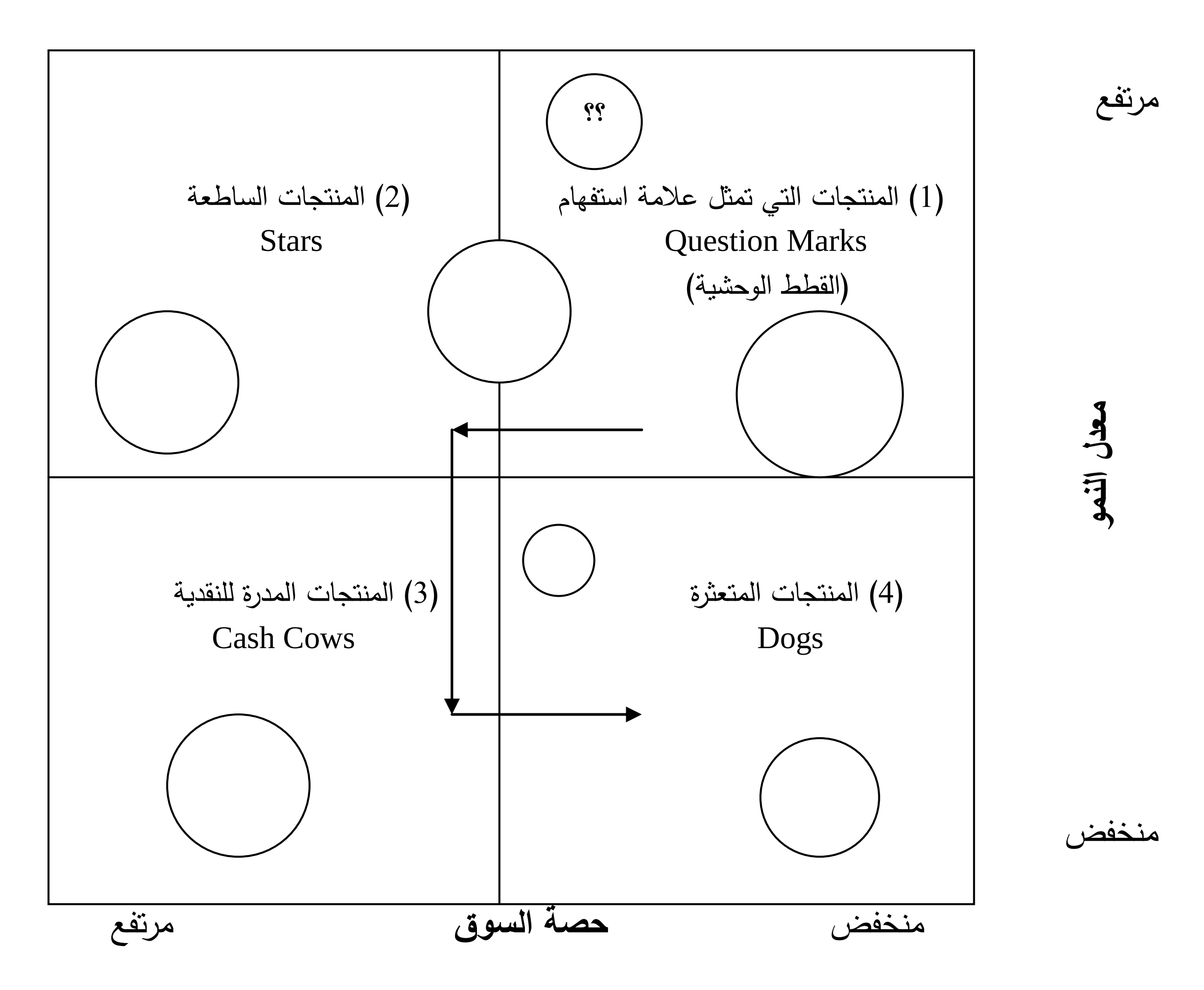
أ. المكانة التنافسية النسبية للشركة Relative Competitive Position، والتي تعكس الحصة من السوق Market Share نسبة إلى حصة أكبر المنافسين؛ ويمكن احتساب المكانة التنافسية النسبية لوحدة العمل نسبة إلى المنافس الأكبر.

ب. معدل نمو القطاع Business Growth Rate الذي تعمل فيه وحدة العمل.

ج. الاستثمار في وحدة العمل نسبة إلى مجموع استثمارات الشركة، فالوحدة التي تمثل نصف استثمارات الشركة الأم مثلاً تختلف عن تلك التي لا تحظى إلا باستثمار طفيف.

وتتمثل الخطوة التالية في إعداد مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية في توضيح موقع كل من هذه الوحدات؛ حيث يتم رسم دائرة لكل وحدة عمل حسب مكانتها التنافسية ومعدل نمو القطاع، ويعكس قطر الدائرة حجم الاستثمار فيها؛ فالدائرة التي تشير إلى وحدة العمل التي استثمرت فيها المنظمة الأم مبلغ مليون دينار مثلاً تكون بحجم يزيد عن تلك التي يبلغ حجم الاستثمار فيها نصف مليون دينار.

وكما يتبين من الشكل رقم (25) فإن وحدات الأعمال توزع على محورين أساسيين هما: معدل النمو والحصة السوقية، وتم تقسيم كل بعد من هذين البعدين إلى مستوى مرتفع وآخر منخفض، ويمثل المحور الرأسي (ص) معدل النمو، فيما يمثل المحور الأفقي (س) حصة السوق، وعندما يتم رسم المصفوفة، فإنه يمكن تشخيص أربعة خلايا cells أو مربعات أساسية، وقد تقع في كل خلية عدد من وحدات العمل، وإذا ما تم دراسة خصائص وحدات العمل في هذه الخلايا الأربعة، سنجد بأنها توفر وسيلة مبسطة لتحديد حالة وحدات العمل التي تقع فيها، وتطلق مصفوفة بوسطن أسماء جذابة ومثيرة لهذه المواقع تعكس الاستراتيجية المناسبة لها، وكما يلي:



الشكل رقم (25): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

<u>1. الوحدات التي تمثل علامات استفهام Question Marks</u>، يطلق على هذه الوحدات أو الأنشطة القطط الوحشية أو الأطفال أصحاب المشاكل، وهي تلك الوحدات التي يكون لها معدل نمو كبير وحصة سوقية صغيرة أو منخفضة، وتوجد وحدات العمل هذه في سوق واعدة؛ أي أنها تمثل منتجات جديدة، إلا أنها تستدعي استثمارات كبيرة؛ وكل منها يتطلب قرارات خاصة به وينطوي على مشاكل ومجازفة.

<u>2. النجوم Stars</u>، هي وحدات عمل ذات حصة سوقية كبيرة في سوق ذات معدلات نمو عالية، ووحدات العمل هذه جذابة لأنها تتمتع بحصة سوقية كبيرة في قمة دورة حياة منتجها، وقد تتوفر لها الفرصة للنمو وتوسيع حصتها من السوق، وإذا فعلت ذلك، يمكن أن تصبح لاحقًا مصدرًا لتوفير نقد مهم لأن سيطرتها على السوق تجعلها غير جذابة لمنافسين جدد.

<u>3. الوحدات المدرة للنقد Cash Cows</u>، ويطلق عليها البقرات المدرة للنقد، وهي وحدات عمل ذات حصة سوقية كبيرة في سوق ذات معدلات نمو منخفضة، وتشمل وحدات عمل تملك حصصًا كبيرة في أسواقها، وقد استقر نمو هذه الأسواق، لذلك فسوقها مضمونة ومحمية من المنافسين الجدد، إضافة إلى أن المنظمة تجني في هذه المرحلة ثمار منحنى الخبرة، وبذات الوقت، لا تتطلب استثمارًا إضافيًا لذلك تصبح مصدر تدفق نقد مهم.

<u>4. الوحدات أو الأنشطة المتعثرة، ويطلق عليها كلاب Dogs</u>، وهي وحدات عمل أو أنشطة بحصة سوقية صغيرة في سوق ذات معدلات نمو قليلة، لذلك فان فرصها للتوسع وتحقيق أرباح وعوائد تغطي تكاليفها محدودة جدًا، وبذلك تصبح عبئًا على المنظمة الأم، لذا يقترح نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية لجوء المنظمة لإحدى استراتيجيات التراجع أو الانكماش للتعامل مع هذه الوحدات أو الأنشطة، فإما أن تتخلص المنظمة من تلك الوحدات أو أن تقوم بتصفيتها.

توفر هذه المصفوفة وسيلة إيضاحية مبسطة لتحديد الاستراتيجية المناسبة لكل مجموعة من الأعمال: دعم النجوم، أو المحافظة على وضع البقرات المدرة للدخل، أو التخلص من الكلاب، أو مراجعة علامات الاستفهام، وذلك لتحديد الاستراتيجية المناسبة لكل منها على حدة حسب المشكلات التي تثيرها.

تتميز مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية بسهولة فهمها واستخدامها؛ غير أنه يعاب عليها التبسيط الكبير لأبعاد التقييم.

2) مزايا ومشاكل تحليل المحفظة:

يوفر أسلوب تحليل المحفظة عدة مزايا للمنظمات، منها أنه:

1. يشجع الإدارة على تقييم كل وحدة عمل بطريقة موضوعية نسبيًا بعيدًا عن الاجتهادات الفردية.
2. يساعد في تحديد مجالات استثمار الموارد المالية التي قد تتوفر للمنظمة من مصادر مختلفة ومن الوحدات المدرة للنقد.
3. يوفر هذا الأسلوب وسيلة مبسطة لتحليل محفظة قد تكون كبيرة جدًا.

أما أهم مشاكل أسلوب تحليل المحفظة، فتتمثل فيما يلي:

1. صعوبة تحديد ما يشكل وحدة عمل وما يشكل منتجًا، وكذلك صعوبة تحديد ما يشكل سوقًا جذابة أو مكانة قوية.
2. إيحاء أسلوب تحليل المحفظة بدرجة من العلمية، والتي قد تكون غير دقيقة، كما يركز على الاستراتيجيات التقليدية وإهمال استراتيجيات أخرى قد تكون أكثر ملائمة.
3. تحيز الأسماء الجذابة التي يتم استخدامها في هذا الأسلوب، إذ يمكن أن تؤدي إلى استراتيجيات غير ملائمة.

وننهي الآن الحديث عن القضية الثالثة من قضايا الاستراتيجية العليا للمنظمة، وهي استراتيجية الوالدية المؤسسية:

(3) استراتيجية الوالدية المؤسسية Corporate Parenting Strategy

تعرف استراتيجية الوالدية المؤسسية بأنها استراتيجية تقوم فيها المنظمة الأم بالنظر إلى مجموع وحدات العمل التي تتكون منها المنظمة ليس كوحدات عمل بل كاستثمار، فتركز على الموارد والكفايات الجوهرية (Core Competencies) التي تتوفر للمنظمة ككل وسبل تعزيزها.

تهدف استراتيجية الوالدية المؤسسية أساسًا إلى تحقيق التكامل أو التداؤب Synergy بين وحدات الأعمال المختلفة، أي أن يساهم مزيج الوحدات المختلفة في تحقيق عوائد إضافية للمنظمة الأم.

وهناك أكثر من نوع من الاستراتيجيات الوالدية، غير أن تحديد الاستراتيجية المناسبة التي تسعى المنظمة الأم لتطبيقها يعتمد على الإجابة عن السؤالين التاليين:

1. ما الأعمال ووحدات العمل التي ينبغي على المنظمة امتلاكها؟
2. ما الشكل التنظيمي، والفلسفة، والعمليات الإدارية التي يجب أن تعتمدها المنظمة لمساعدة وحدات الأعمال الفرعية على تحقيق أداء متميز.

ونتيجة الإجابة عن هذين السؤالين يمكن للمنظمة استخدام إحدى الاستراتيجيات الوالدية الممكنة، إذ يمكن أن تعتمد المنظمة الأم استراتيجية أفقية أو استراتيجية تنافس متعدد النقاط:

1. **<u>الاستراتيجية الأفقية Horizontal Strategy</u>**، وفيها تختار المنظمة الأم أن تعمل لتعزيز مكانتها التنافسية في سوق معينة، فتسعى لتحقيق ذلك إما من خلال تعزيز المكانة التنافسية لبعض الوحدات أو تعزيز المكانة التنافسية لكل وحداتها العاملة في تلك السوق.
2. **<u>استراتيجية تنافس متعدد النقاط Multipoint Competition Strategy</u>**، فقد تقرر الشركة الأم التنافس مع شركة أخرى في أكثر من نقطة أو سوق أو موقع، فتحقق ذلك من خلال وحدات عمل مختلفة تقيمها لهذا الغرض وتساعدها في تحقيق التنافس المستهدف.

الإدارة الاستراتيجية وعالم الحيوان

مدخل العصفور (The Bird Approach) ومدخل السنجاب (The Squirrel Approach) في الإدارة الاستراتيجية

مدخل العصفور	***مدخل السنجاب***
<u>عزيزي واضع الاستراتيجية:</u>	***<u>عزيزي واضع الاستراتيجية:</u>***
1. ابدأ من العالم كله وقم بفحص جميع الفرص المتاحة لكي تحصل على أفضلها.	*1. ابدأ بمنظمتك وتساءل أين أنت بمهاراتك وخبراتك وماذا يمكن عمله؟وما هو أفضل شيء يمكن القيام به؟*
*2. إنك تقلد **<u>العصفور</u>** الذي يقفز بين الأشجار ليحط على أفضل شجرة له.*	*2. إنك تقلد **<u>السنجاب</u>** حيث تقفز بين فروع نفس الشجرة المعروفة لك.*
*3. سوف ترى **<u>فرصًا كثيرة</u>** أكثر مما كنت تفكر فيه، ولذا يكون أمامك **<u>بدائل كثيرة.</u>***	*3. سوف يكون أمامك **<u>بدائل</u>** محدودة، ولكنك تعرف أين تذهب؟*
4. إنك تتخذ قرارًا واحدًا فقط، وهو قرار خطير، لأنك قابع في الهواء.	*4. إنك تتخذ قرارات كثيرة، ولكنها ليست خطيرة، لأنك تبدأ من شيء معروف لديك.*

المصدر: محاضرات للدكتور سيد الهواري في اسطنبول عام 1990، ص35

الخلاصة

إن عملية بناء استراتيجيات المنظمة هي المرحلة أو العملية الثانية من عمليات أو مراحل الإدارة الاستراتيجية، ويمكن بناء استراتيجيات المنظمة على ثلاثة مستويات هي: مستوى الاستراتيجية العليا للمنظمة، ومستوى استراتيجيات الأعمال، ومستوى استراتيجيات الوظائف، وقمنا في هذا الفصل بشرح وتحليل الاستراتيجية العليا للمنظمة، والتي تعني الإحاطة الكاملة بجميع أنشطة المنظمة، ووصف توجهاتها الكلية نحو النمو أو الاستقرار أو التراجع والانكماش. وقد عالجنا هذا الموضوع من خلال تناول ثلاث استراتيجيات تهتم بها الاستراتيجية العليا للمنظمة، هي:

أما الأولى فهي **استراتيجيات الاتجاه للمنظمة**، والتي تتناول ثلاثة خيارات استراتيجية تسمى الاستراتيجيات الكبرى، وهي: استراتيجيات نمو وتوسيع أنشطة المنظمة، واستراتيجيات استقرار أنشطة المنظمة، واستراتيجيات تراجع أنشطة المنظمة.

ويتناول الخيار الأول، وهو **استراتيجيات النمو** قرار المنظمة لأن تنمو وتوسع فعالياتها الحالية، ويكون ذلك من خلال الاختيار بين أحد بديلين، فإما اختيار استراتيجية التركيز في القطاعات الراهنة، والذي يكون من خلال التركيز العمودي بالتوسع في نشاط مرتبط بالمنظمة، أو التركيز الأفقي من خلال دخول أسواق جديدة، أو من خلال اختيار استراتيجية التنويع إلى قطاعات جديدة، عن طريق التنويع المركز في القطاعات ذات الصلة بأنشطة المنظمة الحالية، أو التنويع لقطاعات ليس لها صلة.

والخيار الثاني في استراتيجيات الاتجاه هو **استراتيجيات الاستقرار**، فقد تقرر المنظمة أن تبقي على الوضع الحالي، وبالتالي يمكنها أن تختار واحدًا من ثلاثة بدائل استراتيجية، فإما أن تختار استراتيجية التوقف والتقدم بحذر، لحين ما تتضح طبيعة البيئة الخارجية، أو استراتيجية عدم التغيير على الوضع الحالي لأن البيئة الخارجية مستقرة ولا تتضمن أية فرص أو تهديدات تذكر، أو استراتيجية حصد الأرباح، التي تتبعها منظمة تعاني من مشاكل وتهديدات، وتقرر أن تستخدم الموارد المتاحة لتحسين أرباحها لتبدو وكأنها ناجحة.

أما الخيار الثالث فهو **استراتيجيات التراجع والانكماش**، والتي تتمثل في عدد من البدائل الاستراتيجية على المنظمة أن تختار من بينها، فإما أن تختار استراتيجية الاستدارة، أو استراتيجية

الشركة الأسيرة، التي تعني موافقة المنظمة على جعل نفسها أسيرة من خلال التنازل عن استقلاليتها لجهة أخرى تنقذها من وضعها السلبي، كأن تكون تلك الجهة بنكًا مقرضًا أو شركة تأمين، أو استراتيجية تصفية الاستثمار أو البيع، من خلال بيع المنظمة إلى طرف آخر، أو استراتيجية إعلان الإفلاس والتصفية، والذي يتم من خلال إشهار الإفلاس رسميًا.

أما الاستراتيجيات الثانية التي تهتم بها الاستراتيجية العليا للمنظمة، فهي **استراتيجية المحفظة**، وهي أداة تحليل لمساعدة المنظمة التي تملك عددًا من وحدات العمل الاستراتيجية أن تحدد ما الذي تفعله إزاء كل من تلك الوحدات، ومن أهم أدوات تحليل المحفظة: مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية.

وأما الثالثة فهي **الاستراتيجية الوالدية المؤسسية**؛ وهي استراتيجية تقوم فيها المنظمة الأم بالنظر إلى مجموع وحدات العمل التي تتكون منها المنظمة ليس كوحدات عمل بل كاستثمار، وهناك أكثر من نوع من الاستراتيجيات الوالدية، يمكن للمنظمة أن تعتمد إحداها، منها: الاستراتيجية الأفقية، واستراتيجية التنافس متعدد النقاط.

أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة

1. ما المقصود بالاستراتيجية العليا للمنظمة؟ ولماذا هي مهمة؟ وما القضايا التي تشملها؟
2. عرف باستراتيجيات الاتجاه الرئيسية المتاحة لمنظمة ما، وما البدائل التي تنطوي عليها تلك الاستراتيجيات؟
3. ما المقصود بكل من النمو الأفقي والنمو العمودي؟ اشرح ذلك مع أمثلة توضيحية.
4. تعتمد شركة تصنع منتجات منزلية استراتيجية التوسع ودخول أسواق دولية جديدة، عرف بالبدائل المتاحة لها لتنفيذ الاستراتيجية، مع ذكر أمثلة تتعلق بذلك.
5. تعتمد إحدى الشركات التي تقوم بتصنيع أجهزة إلكترونية، وتتوفر لها موارد مالية كبيرة استراتيجية النمو من خلال توسيع خطوط إنتاجها لإنتاج ثلاثة منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة واعدة، وتهتم تلك الشركة بسرعة تنفيذ ذلك التوسع، حدد الطرق التي تمكِّنها من تحقيق ذلك التوسع بالسرعة التي تريدها.
6. يكشف التحليل الاستراتيجي لشركة ما بأنها بحاجة لتقييد معدلات نموها، بل المحافظة على وضعها الراهن، اشرح للمسؤولين في تلك الشركة ما هي استراتيجيات الاستقرار الرئيسية التي يمكن أن تعتمد أحدها.
7. تعاني إحدى الشركات من مشاكل ونقاط ضعف تستدعي اعتماد استراتيجية تراجع، عرف المسؤولين في تلك الشركة بالبدائل المتاحة لها للتراجع.
8. بين المقصود بتحليل المحفظة؟ وما الأدوات الرئيسية الشائعة لتحليل المحفظة؟
9. ما المقصود باستراتيجية الوالدية المؤسسية؟ اشرح ذلك مبينًا فائدتها لمنظمة تملك محفظة كبيرة من الوحدات الاستراتيجية.

استراتيجية الشركة العربية للطيران

ترجمها بتصرف: أ. د. عبد الباري إبراهيم درة

تُسمي الشركة العربية للطيران (Air Arabia) نفسها ناقلة الركاب الأكبر في الشرق الأوسط وشمال افريقيا (Middle East and North Africas leading Low-Cost Carrier-LCC).

وتفخر الشركة بأنها الشركة التي توفر الراحة للركاب وتقدم لهم خدمات موثوقاً بها ذات قيمة مقابل ما يدفعونه من نقود. وقد مُنح مديرها التنفيذي السيد عادل علي جائزة "أقل الخطوط الجوية تكلفة" عام 2008. لقد بدأت الشركة عملها عام 2003 ولها الآن أسطول جوي يتكون من 23 طائرة من طراز (Airbus A320) الجديدة وتسير طائراتها على (65) خط من ثلاثة مراكز طيران هي الإمارات العربية المتحدة والمغرب ومصر. وقد اتبعت الشركة منذ انشائها استراتيجية هجومية في خفض التكاليف تتمثل أهدافها في ضبط التكاليف، وتعزيز الربح، وتحسين نوعية وموثوقية الخدمة.

إن مبادئ خطة الشركة مبادئ بسيطة تقوم على ما يلي:

1. *درجة واحدة للمسافر وطراز واحد من الطائرات وذلك لتوفير نفقات التدريب والصيانة وتكاليف المقاعد المتعددة الأنواع.*
2. *اتباع سياسة تسيير خطوط الطيران السريعة والاستخدام الأمثل للطائرات لتقليل نفقات المطارات.*
3. *استخدام المطارات الصغيرة (الثانوية) والأقل ازدحاماً لتقلل من نفقات المطارات الرئيسية وساعات الذروة فيها.*
4. *اتباع خطة أجور بسيطة وطرق بسيطة لتوفر نفقات نقل الركاب الكبيرة.*
5. *تقديم وجبات أو مشروبات مدفوعة الثمن، وبشكل اختياري، لتقليل تكلفة تقديم الطعام (Catering).*
6. *اتباع أسلوب شراء التذاكر المباشر باستخدام الانترنت لتوفير نفقات مكاتب بيع التذاكر.*

ومن هنا فإن نموذج الأعمال (Business Model) نموذج بسيط يقوم على تقيل النفقات بشكل ذكي وبأسعار معتدلة.

ولقد عملت الشركة في السنوات الأخيرة على نشر طائراتها في كثير من مناطق العالم مثل الشرق الأوسط وشبه القارة الهندية وجنوب ووسط آسيا وأفريقيا وأوروبا. وترمي إلى زيادة أسطولها من الطائرات إلى (50) طائرة وإنشاء أكثر من مركز للطيران (Hub) لربط العالم العربي بأفريقيا وأوروبا.

السؤال الآن: هل نجحت هذه الاستراتيجية؟، الواقع أن الشركة قد حققت نجاحات ملموسة في السنوات القليلة الماضية، ولكن ظروف صناعة الطيران العالمية قد أثرت على أدائها بشكل سلبي بسبب ارتفاع أسعار الوقود وضغوط المنافسة المستمرة من شركات الطيران، ولقد عبر المسؤولون في الشركة "عن رضاهم عن أداء الشركة الملموس رغم تحديات السوق بشكل عام".

أسئلة للنقاش:

1. *ما استراتيجية النمو التي تتبعها الشركة العربية للطيران؟ وما مزايا هذه الاستراتيجية؟*
2. *كيف يمكن أن يفيد التحليل الرباعي (SWOT Analusis) الشركة العربية للطيران؟*
3. *قم بزيارة الموقع الالكتروني للشركة (www.airarabia.com) واستنتج التوجه الاستراتيجي للشركة.*
4. *احصل على الوضع المالي للشركة بعد زيارتك للموقع الالكتروني، وقيِّم أداءها المالي، وما العوامل التي أدت إلى الأداء المالي للشركة ارتفاعًا أو انخفاضًا.*

المصدر: Robbins et al., P.P. 189-190

الفصل الخامس

صياغة استراتيجيات الأعمال

(Formulation of The Business Strategy)

الفصل الخامس

صياغة استراتيجيات الأعمال

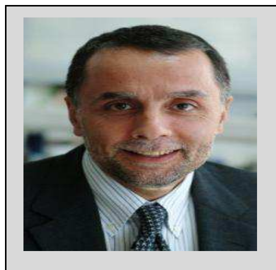
(Formulation of The Business Strategy)

الأهداف الأدائية Performance Objectives:

يتوقع أن يحقق الدارس الأهداف الأدائية التالية بعد أن يقرأ هذا الفصل:

1. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم استراتيجية الأعمال.
2. أن يبين كيفية بلورة الاستراتيجية وتحليل الموقف.
3. أن يحدد الخطوات الضرورية التي يمكن إتباعها لإجراء تحليل جيد لموقف المنظمة.
4. أن يشرح مصفوفة التهديدات والفرص ونقاط الضعف والقوة (TOWS).
5. أن يشرح كيفية تأثير استراتيجية الأعمال على الميزة التنافسية.
6. أن يبين الشروط الأساسية التي يجب توافرها في استراتيجية الأعمال لغرض تحقيق الميزة التنافسية.
7. أن يحدد عوامل المنافسة الخمسة لمايكل بورتر.
8. أن يحدد الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.
9. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم الاستراتيجيات التنافسية، ويبين أنواعها.
10. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم الاستراتيجيات التعاونية، ويبين أنواعها.
11. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم استراتيجيات الاستثمار المختلفة على مستوى وحدات الأعمال.
12. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق.
13. أن يوضح في <u>**ثلاث**</u> نقاط الفرق بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق.
14. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم المنظور التقليدي في بناء الاستراتيجية.
15. أن يوضح دور الفيلسوف الصيني سن تزو (Sun Tzu) في وضع أسس الاستراتيجيات التنافسية.

16. أن يوضح دور المفكر الاستراتيجي مايكل بورتر (Michael Porter) في وضع أسس استراتيجيات التنافس.
17. أن يوضح دور كل من نظريتي النمو الداخلي ونظرية النمو الجديدة في التمهيد لنظرية المحيط الأزرق.
18. أن يعدد المبادئ **الأربعة** التي تقوم عليها استراتيجية المحيط الأزرق.



تعرف على فلسفة قائد إداري عربي معاصر في الإدارة

فادي غندور . الأردن

فادي غندور هو المؤسس والمدير التنفيذي لشركة أرامكس (Aramex) التي تعتبر من اكبر ناقلي البريد في المنطقة، وقد اسسها عام 1982.

من فلسفة غندور في الإدارة:

- *أنا مواطن رائد (Entrepreneur) أولاً وقبل كل شيء، وأنا مواطن يخدم المجتمع ويشعر أنه يجب أن يقدم شيئًا ذا قيمة له.*
- *وبالنسبة لرأس المال البشري فإن الاحصاءات تدل على أن ثلث العاملين من الشباب العرب يرغبون في الهجرة بشكل دائم، وإن 17% من العاطلين عن العمل منهم تنتابهم نفس الرغبة، وتبين الدراسات أيضًا أن خريجي الجامعات العربية تنقصهم المهارات الأساسية. إن علينا أن نبحث فيما يتعلمه الشباب العربي ونمكّنهم بتزويدهم بمهارات يستطيعون أن يخرجوا بها إلى العالم وينافسوا فيه. إن 60% من سكان المنطقة العربية هم دون 24 سنة؛ وهذا يمثل فرصة وموردًا ثمينًا وكنزًا من المواهب.*
- *إننا في حاجة إلى منظور جديد في الإدارة لا يكون فيه تعظيم الربح أو زيادة قيمة أسهم المساهمين هو الأساس بل يكون فيه التركيز على القيم المشتركة للأعمال والمجتمع على حد سواء.*
- *إن عملنا في أرامكس يتركز على الأسواق الجديدة مع نمو في أسواقنا الحالية ووضع خطط للتوسع في آسيا وإفريقيا، ومن خططنا أيضًا بحث إمكانية العمل في التجارة الالكترونية (E-Commerce) حيث أننا نرى أن ثمة فرصًا كبيرة لم تستغل بعد في المنطقة.*
- *إننا نحرص على أن نكون مبدعين غير تقليديين، ولدينا هيكل تنظيمي مرن بعيد عن المركزية ويشعر فيه العاملون المواجهون للجمهور أن لديهم الفرصة لاتخاذ القرارات، وأن لدى الزبائن والشركاء مساحة من المرونة والحرية، ومن التقليل من القيود البيروقراطية، والواقع أن لدى العاملين في أرامكس شعور بأنهم يملكون المؤسسة، وأنهم متمكنون (Empowered) وراضون في عملهم.*

المصدر: Robbinsm، et al. (2011)، PP.121-122

هناك العديد من المنظمات التي تمارس أنشطة متعددة ومتنوعة، وهذا يستدعي أن تقيم تلك المنظمات وحدات عمل مختلفة من أجل القيام بتنفيذ تلك الأنشطة، ويتطلب ذلك تقسيم المنظمة إلى وحدات أعمال استراتيجية، وقد استُخدم مفهوم وحدة الأعمال لأول مرة من قبل شركة جنرال إلكتريك التي كانت تضم (200) وحدة عمل مختلفة، لكل منها سوق معينة واستراتيجية خاصة، وتتنافس مع وحدات عمل لمنظمات أخرى أو حتى مع منظمات أخرى، الأمر الذي كان يتطلب أن يكون لوحدات العمل تلك أهداف خاصة، ورسالة خاصة، وبالتالي تعرف وحدة الأعمال بأنها نظام فرعي للمنظمة، ويمكن أن تمتلك وحدة الأعمال منتجًا معينًا وسوقًا معينة.

وفي إطار الاستراتيجية العامة العليا للمنظمة، فإن استراتيجيات وحدات الأعمال تركز بشكل أساس على كيفية المنافسة في صناعة معينة، أو في قطاع سوقي معين، والهدف من ذلك هو تحقيق ميزة تنافسية لوحدة العمل تلك، وبما ينعكس على المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ككل، وتأتي استراتيجيات الأعمال في المستوى الثاني بعد الاستراتيجية العليا للمنظمة في هيكل صياغة الاستراتيجيات، وعمومًا يتولى مديرو وحدات الأعمال صياغة تلك الاستراتيجيات.

وسنتناول الآن الموضوعات التالية في استراتيجيات الأعمال:

أولاً . مفهوم استراتيجة الأعمال The Concept of Business Strategy

يقصد باستراتيجية العمل Business Strategy تلك الاستراتيجية التي ترتبط بالوحدة التي تبيع السلع والخدمات، وليس الشركة الأم التي قد تتكون من عدة وحدات عمل، وكذلك ليست استراتيجيات الوظائف التي تتعلق بوظائف المنظمة.

والأساس في استراتيجية العمل هو تحسين الموقع التنافسي للشركة أو وحدة العمل في القطاع الذي تعمل فيه، أي علاقة الشركة ووحدة العمل بالمنافسين؛ لذا يطلق على استراتيجية العمل أحيانًا الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy والتي عادةً ما توضع على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية SBUs، إذ تركز هذه الاستراتيجيات على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين.

تركز استراتيجيات الأعمال على بيان كيفية تنافس المنظمة مع المنظمات المنافسة، وكيفية تحقيق مكانة تنافسية لمنتج معين، أو في سوق معينة، أو قطاع معين، وبالتالي تختلف استراتيجية

العمل عن الاستراتيجية العليا للمنظمة في كونها تركز على مجال محدد من مجالات عمل المنظمة، بمعنى أنها أكثر تركيزًا من تلك الاستراتيجية، وهناك الكثير من استراتيجيات الأعمال، منها ما يتعلق باستراتيجيات التسويق والتمويل والترويج والبحث والتطوير وتنمية الأسواق وتحليل البيئة الخارجية، وغيرها، ويحاول هذا المستوى من صنع الاستراتيجية الإجابة عن مجموعة من الأسئلة الاستراتيجية التي تسعى المنظمة الحصول على إجابات حولها، ومن أهم تلك الأسئلة:

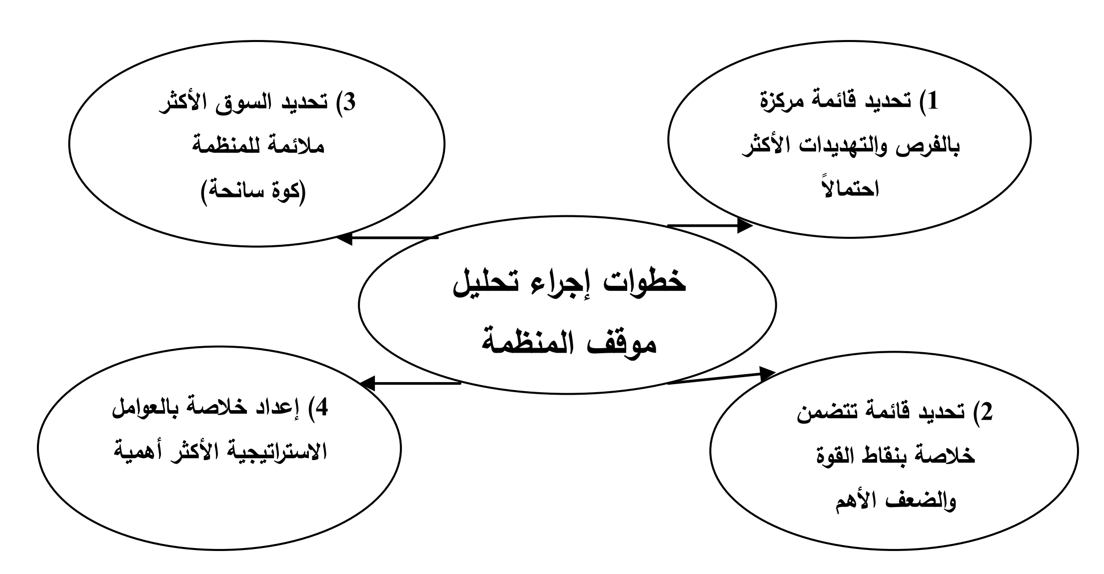
- ما المنتج أو الخدمة التي ستقوم وحدة العمل بتقديمها إلى السوق؟
- من المستهلكون المحتملون لهذا المنتج؟
- كيف يمكن لوحدة العمل أن تنافس في القطاع التسويقي الذي تنتمي إليه؟
- كيف يمكن لوحدة العمل المساهمة في تحقيق أغراض المنظمة؟

ثانيًا . بلورة الاستراتيجية وتحليل الموقف

Strategy Formulation and Situational Analysis

تتضمن عملية بلورة الاستراتيجية تحديد رسالة المنظمة، والأهداف والاستراتيجيات والسياسات، والخطوة الأولى في عملية بلورة الاستراتيجية هي إجراء تحليل للموقف، أي إيجاد نقاط الالتقاء والتوافق بين الفرص التي تتوفر في البيئة الخارجية ونقاط قوة المنظمة، وبذات الوقت مراعاة أثر التهديدات ونقاط الضعف، ويعرف تحليل الموقف بأنه عملية البحث عن المواءمة الاستراتيجية Strategic Fit بين الفرص الخارجية ومجالات القوة الداخلية مع تجنب التهديدات الخارجية ومجالات الضعف الداخلية. ويتطلب هذا استخدام التحليل البيئي SWOT Analysis، وقد سبق لنا الحديث عن هذا الموضوع، وهو أداة مهمة، ومن الأدوات الأكثر استخداما في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لاختيار الاستراتيجية المناسبة.

ومن أجل إجراء تحليل جيد لموقف المنظمة، فإن هناك مجموعة من الخطوات التي يمكن إتباعها لإجراء تحليل الموقف (Wheelen and Hunger, 2012, P.P.225)، والتي تتمثل كما يبينها الشكل رقم (26) في:



الشكل رقم (26): خطوات إجراء تحليل موقف المنظمة

1. تحديد قائمة مركزة بالفرص والتهديدات الأكثر احتمالاً وتأثيرًا، وإعطاء وزن وتقييم لكل منها.
2. تحديد قائمة تتضمن خلاصة بنقاط القوة والضعف الأهم، مع إعطاء وزن وتقييم كل منها.
3. إعداد خلاصة بقائمة تتضمن العوامل الاستراتيجية للمنظمة الأكثر أهمية من بين العوامل الخارجية والداخلية.
4. اكتشاف ما يسمى (كوّة) سانحة مواتية للمنظمة Propitious Niche، أي سوق أو جزء من سوق يكون ملائمًا للمنظمة، بحيث تسعى لإشغاله لمدة طويلة، ويجد المنافسين صعوبة في إزاحتها عنه لأنهم لن يجدوا جدوى من دخوله. ومن أجل تشخيص هذه الكوة يتم البحث عن نافذة استراتيجية Strategic Window، التي تعني حاجة غير مشبعة في السوق تملك المنظمة نقاط القوة والقدرات لاستغلالها، وتكمن أهمية الكوة من حيث أنها متى ما شغلتها المنظمة وتوسع نشاطها فيها، فإنها ستصبح أقل جاذبية للمنافسين، مما يحمي المنظمة ويمكّنها من التحكم بالسوق.

وحتى تتمكن المنظمة من تحديد السوق التي ستدخلها، وتحاول السيطرة عليها لمحاولة منع المنافسين من دخولها، ينبغي أن تقوم بإعداد مصفوفة التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف، والتي يطلق عليها مصفوفة (TOWS)، لتوليد مجموعة من الاستراتيجيات المختلفة، ويبين الشكل رقم (27) اللاحق محتويات هذه المصفوفة:

- استراتيجية قوة . فرصة SO: الاستراتيجية التي تستخدم نقاط القوة لاستثمار الفرص التي تتوفر للمنظمة.
- استراتيجية قوة . تهديد ST: الاستراتيجية التي تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة.
- استراتيجية ضعف . فرصة WO: استراتيجية تقوم على أساس استخدام الفرص المتاحة للمنظمة للتغلب على نقاط الضعف.
- استراتيجية ضعف . تهديد WT: استراتيجية دفاعية لتجنب التهديدات وحماية نقاط الضعف.

العوامل الاستراتيجية الداخلية العوامل الاستراتيجية الخارجية	مجالات القوة (ق– S)	مجالات الضعف (ض-W)
الفرص (ف-O)	استخدام مجالات القوة بالمنظمة للاستفادة من الفرص الخارجية	الاستفادة من الفرص الخارجية للتغلب على مجالات الضعف
التهديدات (ت-T)	استخدام مجالات القوة بالمنظمة لتجنب التهديدات الخارجية	التغلب على مجالات الضعف وتجنب التهديدات الخارجية

الشكل رقم (27): مصفوفة TOWS

ثالثاً . الميزة التنافسية وإستراتيجية الأعمال

Competitive Advantage & Business Strategy

يشير امتلاك المنظمة لميزة تنافسية إلى نجاحها في تحديد واختيار استراتيجيات أعمال لوحداتها المختلفة، لذا فإن الاستراتيجيات المختلفة التي تتبعها المنظمات لتنفيذ أعمالها المختلفة، خاصة تلك المرتبطة بوحدات الأعمال التي تتكون منها المنظمة ينبغي أن تكون استراتيجيات تنافسية، بمعنى أن تكون تلك الاستراتيجيات قادرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وهنا يجب تحديد نمط

المنافسة التي ترغب وحدات العمل المختلفة الدخول فيها؛ فقد تكون منافسة قائمة على أساس التكلفة المنخفضة، أو منافسة قائمة على أساس التميّز في النوع أو الخدمة المقدَّمة.

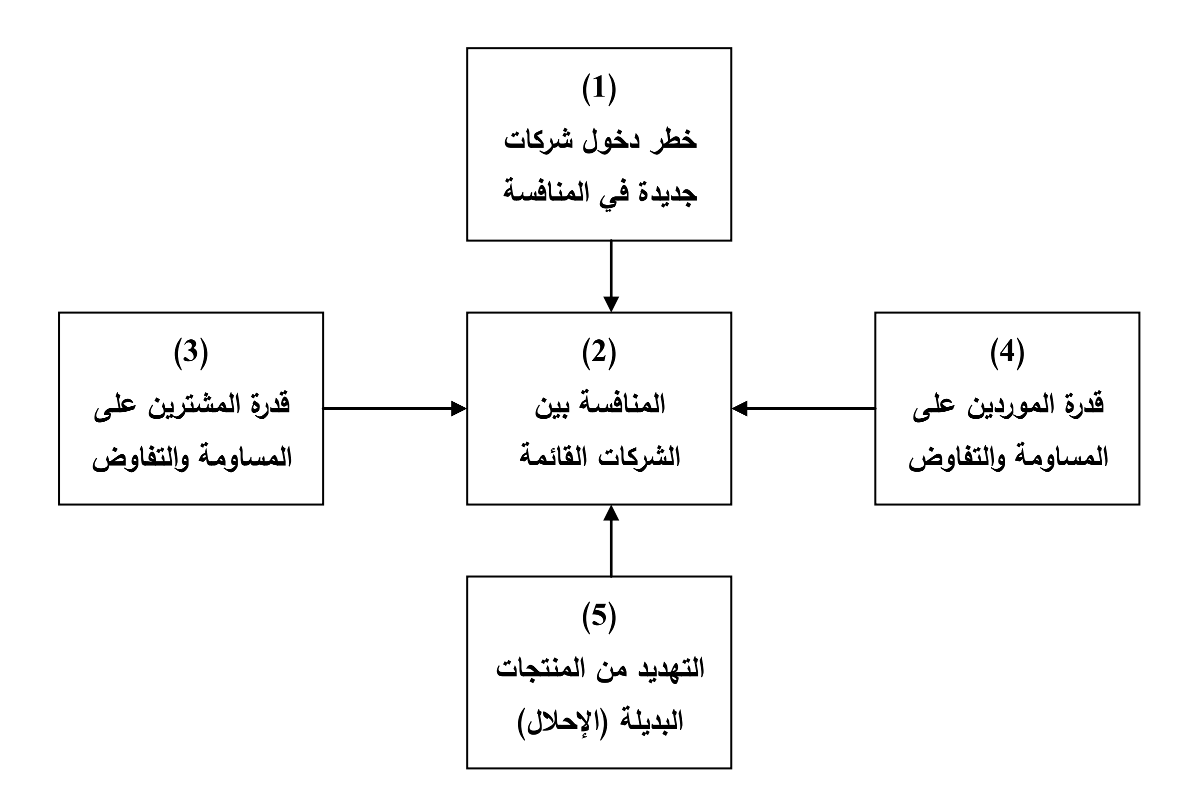
وهناك الكثير من الركائز والأسس من أجل تحقيق الميزة التنافسية، فيمكن أن تكون من خلال قيادة الكلفة، أو التمايز، أو النمو، أو التحالفات، أو الإبداع، أو تحسين الكفاءة الداخلية، أو التوجه نحو الزبون، كما يمكن أن تشمل: الكفاءة، والجودة، والإبداع، والاستجابة للزبائن. وهناك ثلاثة شروط أساسية يجب توافرها في استراتيجية الأعمال لغرض تحقيق الميزة التنافسية (جرادات، 2013، ص238) هي:

1. تقديم منتج بجودة عالية وتكلفة منخفضة، مع ضرورة تقديم خدمة متميزة للزبون، ومن خلال التركيز على جزء معين من السوق.
2. ضرورة توافر خبرة عالية، خاصة في مجال الحصول على الموارد الضرورية التي تضمن التميز في تقديم المنتجات.
3. توفير حماية عالية للأعمال من ردود أفعال المنافسين من خلال المحافظة على السرية فيما يتم إنتاجه وبأي طريقة يتم الإنتاج.

رابعًا . نموذج العوامل التنافسية الخمسة

Model of the Five Competitive Factors

قدم مايكل بورتر Micheal Porter نموذجًا للعوامل التنافسية التي تواجه أي صناعة من الصناعات، والذي يمكن أن يكون بسبب واحدة من القوى التنافسية الخمس التي بينها بورتر وأطلق عليها اسم (نموذج العوامل التنافسية الخمسة لمايكل بورتر)، إذ يخلص بورتر من هذا النموذج إلى أنه كلما زادت قوة أي من هذه العوامل الخمسة تتراجع قوة المنظمة في تحقيق مزايا تنافسية، أي أن عوامل المنافسة القوية تعتبر بمثابة تهديد للمنظمة لأنها تؤدي إلى تراجع المبيعات وبالتالي تقليص حجم الأرباح، فيما تشكل عوامل المنافسة الضعيفة فرصة للمنظمة، ويبين الشكل رقم (28) نموذج العوامل الخمسة:



الشكل رقم (28): نموذج العوامل التنافسية الخمسة لمايكل بورتر

يتبين من خلال هذا الشكل أن عوامل المنافسة الخمسة لبورتر تشمل ما يلي:

1) **المنافسون المحتملون**، يقصد بهم الشركات التي لم تدخل المنافسة بعد، غير أن لديها القدرة على المنافسة عندما ترغب بذلك، ويعتبر قوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين مؤشرًا مهمًا على ارتفاع عوائق دخول الصناعة، وتتمثل تلك العوائق في: الولاء للماركة، ومزايا التكلفة المطلقة، واللوائح الحكومية .

2) **المنافسة بين الشركات القائمة**، والتي تعمل في مجال صناعي واحد، فعندما تكون تلك المنافسة ضعيفة، يكون ذلك مدعاةً لتلك الشركات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر، أما إذا كانت المنافسة قوية فستقوم تلك الشركات بتخفيض أسعارها، وربما الدخول فيما يسمى حرب الأسعار، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص حجم الأرباح.

3) **قدرة المشترين على المساومة والتفاوض**، إن المشترين يمكن أن يكونوا زبائن الشركة الذين يستهلكون منتجاتها، أو الشركات التي توزع منتجاتها على المستخدمين النهائيين، مثل تجار الجملة والتجزئة، وعندما تتسم قدرة المشترين بالضعف يمكن للشركة رفع أسعارها وتحقيق أرباحٍ كثيرة، ويكون

للمشترين قوة في عدة حالات، منها: عندما يتألف عرض الصناعة من شركات صغيرة ومشترين قليلي العدد ولكنهم كبيرو الحجم، وعندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة فيستغلوا قوتهم الشرائية للمساومة على تخفيض في السعر.

4) **قوة المورّدين على المساومة والتفاوض**، ويمثل هؤلاء تهديداً عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتوجب على الشركة دفعها ثمناً لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية الشركة، ويكون المورّدون في مركز قوي حينما يكون للمنتج الذي يبيعه المورّدين بدائل قليليه مع أهمية ذلك المنتج للشركة، وعندما لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها الشركة المشترية عميلاً مهماً للمورّدين، وعندما تكون منتجاتهم متميزة بدرجة تؤدي إلى تحمل الشركة تكاليف عالية إذا ما تحولت إلى مورّد أخر.

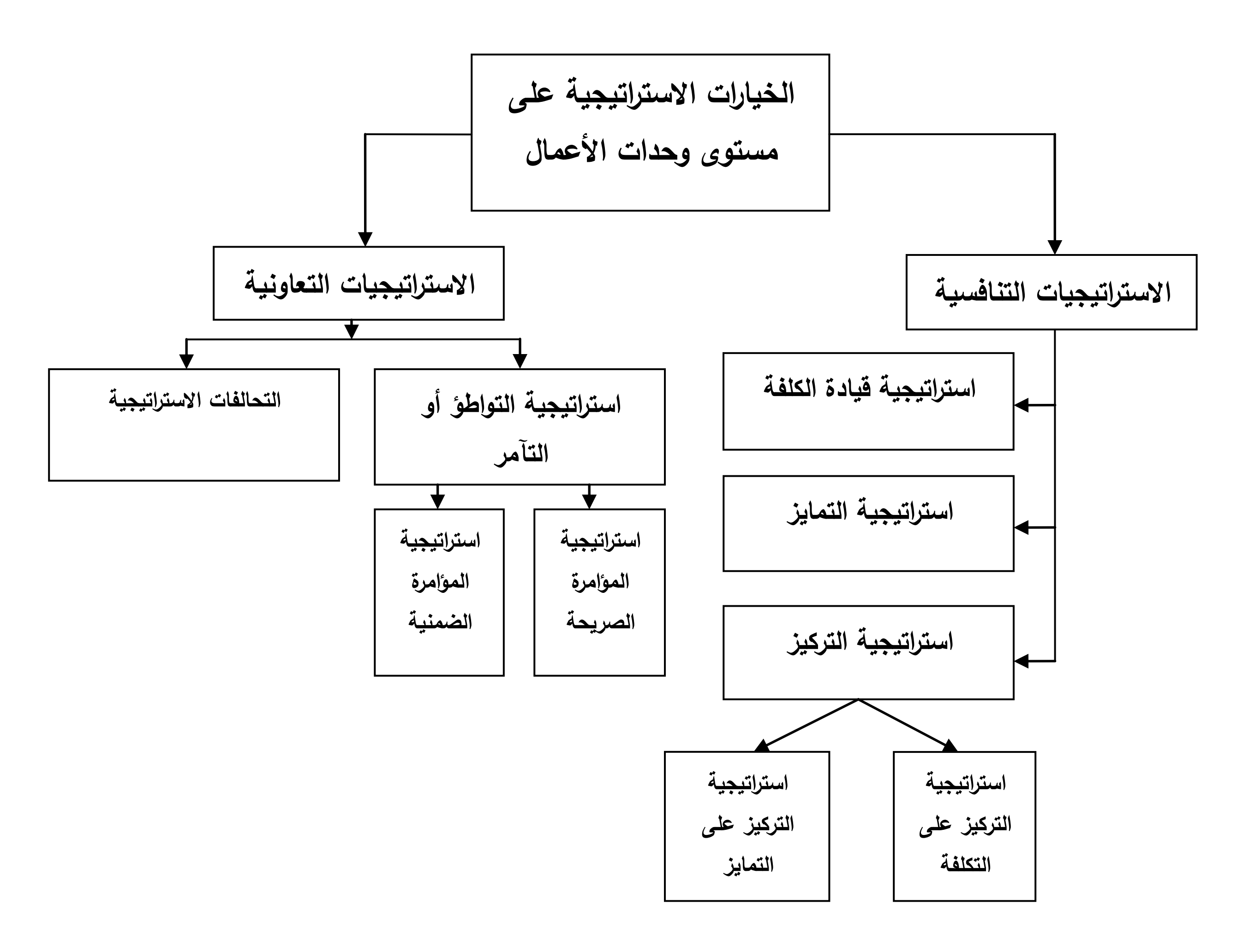
5) **التهديد من المنتجات البديلة (الإحلال)**، وهي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة، محل الدراسة، فكلما زادت قوة إحلال هذه المنتجات أصبح الموقف التنافسي للشركات محل الدراسة أكثر ضعفًا.

خامسًا . الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

Strategic Choices of Business Units Levels

تصنّف الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى نوعين أساسيين من الاستراتيجيات، وكما يبينهما الشكل رقم (29)، هما:

1. **الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies**: التي تعني القتال مع جميع المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية.
2. **الاستراتيجيات التعاونية Cooperative Strategies**: التي تشير إلى الاتفاق مع واحدة أو أكثر من الشركات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين.



الشكل رقم (29): الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

وسيتم فيما يأتي تحديد وتوضيح هذين النوعين من الاستراتيجيات التي يمكن أن تلجأ وحدات الأعمال إلى تبني أحدهما (الغالبي وإدريس، 2009، ص417):

(1) الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies

قدم مايكل بورتر نموذجًا للاستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الأعمال عرف باسم (استراتيجيات مايكل بورتر التنافسية)، وبرغم أن كثيرين قدموا نماذج مختلفة للاستراتيجيات التنافسية، إلا أن نموذج بورتر لا يزال الأكثر جاذبية وأهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال، ويرى هذا النموذج أن الاستراتيجيات التنافسية تتحدد في ضوء الإجابة عن السؤالين التاليين:

1) ما الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق تميز على منافسيها؟، أو ما الذي يمنحها تميزًا عليهم بمعني تحقيقها ميزة تنافسية Competitive Advantage؟ وفي إطار الإجابة عن هذا

التساؤل يرى نموذج بورتر أن هناك استراتيجيتين نوعيتين أساسيتين للتفوق على المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية، هما:

أ. استراتيجية تكاليف أقل Lower Cost Strategy، أي التركيز على تصميم وإنتاج وتسويق سلع أو خدمات بكفاءة أعلى من المنافسين، وبسعر أقل.

ب. استراتيجية تمايز Differentiation Strategy، وتركز على توفير منتج أو خدمة بنوعية وخصائص وخدمات تتميز على ما يقدمه منافسوها، أي بجودة عالية.

2) ما الجزء من السوق الذي تركز عليه المنظمة، والذي يسمى المدى التنافسي Competitive Scope؟ أي، هل ذلك المدى ضيق ومحصور بجزء ضيق من السوق Narrow Scope، أو هو مدى وجزء عريض من السوق Wide Scope؟.

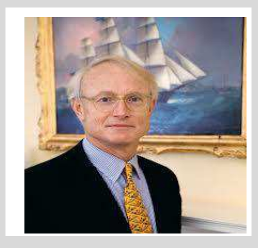
وفي إطار الإجابة عن هذين التساؤلين، بمعنى تحديد البعدين أعلاه، وهما الميزة التنافسية والمدى التنافسي، فإنه يتم وفقًا لنموذج بورتر تحديد ثلاثة أنواع رئيسة للاستراتيجيات التنافسية، هي: استراتيجة قيادة الكلفة، واستراتيجية التميّز، واستراتيجية التركيز، وعمومًا يشتمل جوهر عملية تطوير الاستراتيجية على مستوى الصناعة على ثلاثة خيارات أساسية، هي: تميز المنتج، وتجزئة السوق، والكفاءة المتميزة، وفي كل واحدة من الاستراتيجيات الثلاثة يتم أخذ هذه الخيارات الثلاثة بنظر الاعتبار. ويبين الشكل رقم (30) التالي الاستراتيجيات التنافسية لبورتر استنادًا للنطاق التنافسي والميزة التنافسية للقطاع المستهدف.

النطاق التنافسي Competitive Scope		التكلفة الأقل (Lower Cost)	التمايز (Differentiation
	سوق مستهدف واسع (Broad Target)	استراتيجية الريادة في التكلفة Cost Leadership	استراتيجية التمايز Differentiation
	سوق مستهدف ضيق (Narrow Target)	استراتيجية التركيز Focus Strategy	
		استراتيجية التركيز على التكلفة Cost Focus	استراتيجية التركيز على التمايز Differentiation Focus

الميزة التنافسية Competitive Advantage

الشكل رقم (30): الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر

يتضمن الشكل السابق ثلاث استراتيجيات تنافسية يمكن للمنظمات إتباع أي منها، وفقًا لحالة المنظمة، واستنادًا للبعدين الأساسيين لهذه الاستراتيجيات، وهما: الميزة التنافسية والمدى أو النطاق التنافسي، وسيتم فيما يلي توضيح هذه الاستراتيجيات:



مايكل إي بورتر Michael E. Porter (1947 – الآن)

هو أستاذ إدارة الأعمال في كلية الأعمال بجامعة هارفارد، وهو يقوم باستشارات واسعة في جميع أنحاء العالم، وترتيبه الثاني في أعلى المستشارين في تقاضي مكافأة في العالم، وقد عينه الرئيس الأمريكي عام 1983 رئيس لجنة التنافس الصناعي في الولايات المتحدة، وهو مؤلف غزير الانتاج، ولعله أشهر رائد من رواد الفكر الاستراتيجي في الوقت الحاضر، وقد زار الأردن محاضرًا أكثر من مرة، ويمارس الرياضة، ومنها الجولف، بشكل محترف.

عرف بورتر بالنظريات والمفاهيم التالية في الإدارة الاستراتيجية:

1) *القوى الخمس للتنافس Porter's five CompetitiveForces*
2) *سلسلة القيمة Value Chain*
3) *دورات حياة الصناعة Industry life - Cycles*
4) *الميزة التنافسية Competitive Advantage*
5) *الاستدامة Sustainability*
6) *الاستراتيجيات العامة The generic strategies*
7) *الميزة التنافسية للأمم The Competitive Advantage of Nations*
8) *إدخال مفاهيم ولغة الاقتصاد في موضوع الاستراتيجية العليا Corporate Strategy*

من مؤلفاته:

- *Competitive Strategy، 1980. الاستراتيجية التنافسية*
- *Competitive Advantage، 1980. الميزة التنافسية*
- *The Competitive Advantage of Nations، 1990. الميزة التنافسية للأمم*
- *Can Japan Compete، 2000. هل تستطيع اليابان أن تنافس؟ (وقد اختارت مجلة الإيكونومست (Economist) الكتاب الأخير كأحد أشهر ثلاثة كتب (من غير الروايات Non-fiction) عام 2000م.)*
- *مقال Strategy and the Internet. الاستراتيجية والانترنت، وقد نشر المقال في مجلة: Harvard Business Review، March 2001*

إن قوى التنافس الخمس لبورتر والمفاهيم الأخرى تضعه في مصاف أكثر المفكرين الاستراتيجيين تأثيرًا في العالم.

المصادر: Bannok (2002)، PP.277-278، Grundy (2005)، PP.110-115، Prasad (2002)، PP.216-219

1. **استراتيجية قيادة السعر (الريادة في التكلفة) Cost Leadership Strategy**، وهي استراتيجية جذب للزبائن من خلال تقديم سلع أو خدمات بأسعار تقل عن أسعار المنافسين، وهذه الاستراتيجية مناسبة عندما يكون هناك سوق إنتاج كبيرة وواسعة، مما يتطلب السعي لتقليل التكاليف، وإقامة تسهيلات كفوءة، وإحكام الرقابة على التكاليف غير المباشرة، وضغط التكاليف في المجالات المساعدة كالبحث والتطوير والترويج وقوة البيع، وتجنب الزبائن الهامشيين، وهي من الأمور التي يمكن أن تؤدي إلى تقليل التكاليف، وتعزز هذه الاستراتيجية قدرة المنظمة على المساومة مع المجهزين؛ نظرًا لكبر حجم صفقات الشراء، كما أنها تساعد في وضع عراقيل أمام المنافسين الجدد، وهي مناسبة بشكل أساس لشركة تخدم سوقًا عريضة واسعة وتتبنى استراتيجية تقليص التكاليف.

تستند هذه الاستراتيجية، بشكل أساس، إلى تأمين ميزة دائمة على المنافسين من خلال إنتاج سلع أو خدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، حيث يترتب على ذلك: تحقيق مستوىً عالٍ من الأرباح، والقدرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من الشركات الأخرى، والاستحواذ على حصة تسويقية أكبر من المنافسين.

تتمثل أهم مزايا هذه الاستراتيجية في: الحماية من المنافسين في مجال الصناعة، وزيادة القدرة على تحمل القوة التفاوضية للزبائن أو المورّدين الأقوياء، ووضع عوائق أمام دخول منافسين جدد، والحماية من المنتجات البديلة. أما مخاطرها فيمكن أن تكون في: أن هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلاً، وأنها عُرضة للتقليد من جانب المنافسين، كما أن التغير التكنولوجي يعتبر من الأخطار التي تهدد نجاحها.

2. **استراتيجية التمايز Differentiation Strategy**، تعني إضافة خصائص مميزة تؤدي إلى تفضيل العميل للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة على ما تقدمه المنظمات المنافسة لها، وهي استراتيجية منظمة تخدم سوقًا عريضةً وواسعةً وتسعى للتمايز النوعي على المنافسين، أي أنها تسعى لتمييز نفسها على المنافسين من خلال خلق صورة مميزة تعرف عبر القطاع الذي تعمل فيه، وذلك من خلال خلق سلعة أو خدمة موجهة لجمهور واسع وبخصائص مميزة؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال تصميم أو علامة أو تكنولوجيا أو خدمة مميزة؛ وتولد استراتيجية التمايز ولاءً للسلعة يسمح بتحويل التكاليف العالية إلى الزبائن الذين يكونون أقل اهتمامًا بالسعر، مما يسمح بتحقيق عوائد تزيد عن

المتوسط للقطاع، كما يحفز على الاستثمار في البحث والتطوير؛ ويشكل ولاء الزبائن حاجزًا أمام المنافسين الجدد.

تتمثل مزايا هذه الاستراتيجية في: ولاء العميل للمنتج الذي يوفر الحماية للشركة، وبذات الوقت الحدّ من القوة التفاوضية للزبائن أو المورّدين الأقوياء، كما أنها تشكل عائقًا أساسيًا لدخول منافسين جدد، وتضع المنظمة في موقع أفضل لحمايتها من خطر دخول المنتجات البديلة والتي لا تملك خصائص مشابهة لمنتجها. أما مخاطرها الرئيسية فتتمثل في كونها لا تدوم طويلاً، وأنها عُرضة للتقليد من جانب المنافسين، كما أن أساليب التمايز التي تتبعها المنظمة تصبح أقل أهمية للمشترين، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة الحفاظ على السعر المرتفع.

3. **<u>استراتيجية التركيز Focus Strategy</u>**، تتعامل المنظمة وفقًا لهذه الاستراتيجية مع سوق محدودة وضيقة، أي أنها تركز على فئة محددة من المستهلكين، أو على قطاع محدود من السوق، وبالتالي تقدم لهم منتجات أو خدمات إما بتكلفة قليلة أو بتمايز عالٍ عن المنتجات المنافسة الأخرى، لذا تلجأ المنظمات لاستخدام هذه الاستراتيجية من خلال التركيز على التكلفة أو التركيز على التمايز، وفي بعض الحالات، ونظرًا لمحدودية السوق، فإن بعض المنظمات تستخدم استراتيجية التركيز من خلال التركيز على التكلفة والتمايز معًا، بمعنى تقديم منتجات أو خدمات بتمايز كبير وجودة عالية، وبذات الوقت بسعر منخفض، وعمومًا تقسم هذه الاستراتيجية إلى النوعين التاليين:

أ. استراتيجية تركيز على التكاليف Cost Focus Strategy، وتركز على خدمة زبون أو جزء من سوق من خلال تخفيض الأسعار.

ب. استراتيجية تركيز على التمايز Differentiation Focus Strategy، وتركز على سوق جغرافية محددة وضيقة، أو خط إنتاج محدد أو زبون معين لتميز نفسها عن المنافسين الآخرين.

ينطوي اعتماد واحدة من هذه الاستراتيجيات التنافسية على مخاطر كثيرة، حيث إن الكثير من الشركات التي اعتمدتها لم تستمر بها، ومن تلك المخاطر التي تنتج عن اعتماد هذه الاستراتيجيات ما يأتي:

- صعوبة تحول المنظمة لاحقًا إلى استراتيجية أخرى بنجاح.

- تعتمد الاستراتيجية الناجحة على طبيعة الصناعة ومدى التشظية Fragmentation بها، فمثلا، تصلح استراتيجية التركيز على السعر للصناعات التي تضع أعدادًا كبيرة جدًا من الأعمال الصغيرة (الصناعات المشظاة).
- إذا تميز القطاع بالتنافس المفرط Hyper Competition، يصبح من الصعب الاحتفاظ باستراتيجية تنافسية لفترة طويلة.

وبرغم أن نموذج بورتر يعتبر النموذج الأهم من بين النماذج المختلفة للاستراتيجيات التنافسية، إلا أنه لم يبق كما هو؛ بل أضيفت إليه الكثير من التحويرات، والسبب في ذلك هو التطور التكنولوجي الكبير وزيادة حدة المنافسة، الأمر الذي لم تبق معه الخيارات الاستراتيجية التنافسية فقط ثلاثة خيارات، إذ تطورت أساليب المنافسة بشكل واسع، فمثلاً لم تبق استراتيجية التمايز بنوعية المنتج أو الخدمة قائمة على أساس السعر المرتفع؛ فكثيرًا من المنظمات تعمل على تحسين نوعية منتجاتها وتقديمها بأسعار منخفضة. كما ظهرت أنواع جديدة من الاستراتيجيات التنافسية المتقدمة، مثل استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean.

(2) الاستراتيجيات التعاونية Cooperative Strategies

تنطوي هذه الاستراتيجيات على التعاون مع المنافسين، وتعني الاتفاق مع واحدة أو أكثر من المنظمات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين، وهي بهذا المعنى تذهب إلى أبعد من العلاقات الطبيعية بين الشركات، لكنها لا تصل إلى حد الاندماج، وتنقسم الاستراتيجيات التعاونية إلى نوعين رئيسين، هما:

1. استراتيجيات التواطؤ أو التآمر Collusion Strategy، تعني هذه الاستراتيجيات التعاون الفعال ضمنيًا أو صراحة لمجموعة من الشركات داخل صناعة معينة لخفض الإنتاج ورفع الأسعار، وهي استراتيجيات يمكن أن تكون مخالفة للقوانين، وتقسم هذه الاستراتيجيات إلى نوعين، هما:

أ- استراتيجية المؤامرة الصريحة Explicit Collusion Strategy، وتعني اتفاق المنظمة بشكل مباشر مع المنظمات المنافسة حول مستوى الإنتاج أو مستوى الأسعار، من أجل تخفيض حدة المنافسة.

ب–استراتيجية المؤامرة الضمنية Tacit Collusion Strategy، تعني قيام بعض المنظمات في صناعة معينة بمراقبة التصرفات التي يتبعها المنافسون، والاستجابة لها من خلال تغيير قرارات الإنتاج أو التسعير.

2. التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances، تعني الشراكة بين اثنتين أو أكثر من المؤسسات التجارية لتحقيق أهداف استراتيجية رئيسة ذات منفعة متبادلة، ويتم اللجوء إليها عادةً للحصول على تكنولوجيا أو قدرات تصنيعية، أو للحصول على منافذ لأسواق معينة، أو لخفض المخاطر المالية، أو لتقليل المخاطر السياسية، أو لتحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية.

وبرغم المزايا الكثيرة التي يمكن أن تتحقق للمنظمات نتيجة التحالفات الاستراتيجية إلا أن هناك الكثير من المخاطر والمشاكل لهذه التحالفات، ما يجعل أكثر التحالفات وقتية؛ لذا، على المنظمة أن تنتبه إلى التحالفات التي تقيمها لتقليل هذه المخاطر.

سادسًا . استراتيجيات الاستثمار على مستوى وحدات الأعمال

Investment Strategy at the Business Unit Level

تعتبر استراتيجيات الاستثمار من الخيارات الاستراتيجية الرئيسة التي تتبعها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية، فالاستثمار الناجح في واحدة من وحدات الأعمال يمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى لبلوغها، وتشير استراتيجيات الاستثمار إلى الموارد المالية والبشرية التي ينبغي استثمارها من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وكلما اتجهت المنظمة نحو تبني استراتيجية تميز كانت استراتيجيات الاستثمار أكثر كلفة، لأن ذلك يتطلب تكاليف عالية في مجالات البحث والتطوير والإنتاج والتسويق وغيرها، وتعتبر استراتيجية قيادة التكلفة أقل تكلفة من استرايجية التمايز، أما استراتيجية التركيز فهي الأقل تكلفة من بين الاستراتيجيتين السابقتين لأن متطلباتها قليلة نظرًا لأنها تخدم سوقًا محدودة (Wheelen and Hunger, 2012, P.P.237).

وبالتالي، فإن اختيار استراتيجية الاستثمار المناسبة، وتحديد حجم الاستثمار المطلوب يرتبط بشكل كبير بنوع الاستراتيجية التي ستتبعها وحدة العمل التي سيتم الاستثمار فيها، فهل ستتبع استراتيجية قيادة التكلفة؟ أم استراتيجية التمايز؟ أم استراتيجية التركيز؟ ولكل واحدة من هذه

الاستراتيجيات خيار استثماري مختلف. وفي المنظمات الصناعية، هناك عاملان أساسيان لاختيار استراتيجية الاستثمار المناسبة إضافة للعوامل السابقة، هما: المركز التنافسي، ودورة حياة الصناعة.

وفيما يتعلق بالمركز التنافسي للمنظمة الصناعية، فإن قوته تتحدد بحجم الحصة السوقية للمنظمة، والتي كلما كانت مرتفعة أدت إلى تحسين المركز التنافسي للمنظمة، إضافة إلى مدى تمتع المنظمة بمهارات ومؤهلات وقدرات عالية، والتي تؤدي أيضًا إلى امتلاك المنظمة لمركز تنافسي قوي، ويجعلها ذلك قادرة على المنافسة بشكل أفضل، سواء اختارت استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمايز أو التركيز.

أما ما يتعلق بدورة حياة الصناعة، والتي تتراوح ما بين النمو الأولي ثم النمو فالركود الخفيف ثم النضوج فالانحدار، فإن لكل مرحلة من هذه المراحل استراتيجية استثمارية خاصة يمكن للمنظمة إتباعها.

سابعًا . استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy

لقد عرف الدارسون للإدارة الاستراتيجية استراتيجيات عدة عالجها مفكرون أو طبقها مديرون في منظماتهم، ومن هذه الاستراتيجيات الاستراتيجية العليا للمنظمة (Corporate Strategy)، واستراتيجية الأعمال (Business Strategy)، واستراتيجية الوظائف (Functional Strategy). كما عرفوا أيضًا استراتيجيات مصفوفة آنسوف (Ansoff Strategies)، وهي: استراتيجيات التغلغل في السوق (Market Penetration)، وتطوير المنتج (Product Development)، وتطوير السوق (Market Development)، والتنويع (Diversification). ومن الاستراتيجيات كذلك الاستراتيجيات التنافسية العامة (Generic Competitive Strategy) مثل استراتيجية التمايز (Differentiation Strategy)، واستراتيجية خفض الكلفة (Low Cost Strategy).

ولكن هؤلاء الدارسين إما أنهم لم يسمعوا باستراتيجية المحيط الأزرق أو إذا سمعوا عنها فليس لديهم فكرة واضحة عنها، وقد يعود السبب في ذلك أنها استراتيجية جديدة وأنها تتحدى الاستراتيجيات التي تقوم على فلسفة المنافسة والميزة التنافسية.

فما هي هذه الاستراتيجية؟

أصحاب هذه النظرية الجديدة في الاستراتيجية هما العالمان البروفسور دبليو شان كيم (W. Chan Kim) وزميلته البروفسور رينيه موبورن (Renee Mauborgne)، فمن هما كيم وموبورن؟

كيم هو أستاذ في معهد ال (INSEAD) في فرنسا، ولقد عمل كيم في جامعة ميتشيغان بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو الآن أستاذ الاستراتيجية والإدارة الدولية في المعهد المذكور، وقد نشر العديد من الأبحاث في المجلات العالمية المحكّمة ومنها Harvard Business Review، ونال العديد من الجوائز العلمية، وأسس مع زميلته ماوبورن شبكة خلق القيمة (Value Innovation Network – VIN)، وهي منظمة عالمية تعالج قضايا ممارسة خلق القيمة، كما أنه عضو مجلس إدارة فريق عمل خلق القيمة في سنغافورة (Value Innovation Action Tank).

أما رينيه موبورن فهي أستاذة متميزة للاستراتيجية والإدارة في معهد أل (INSEAD)، ولها تقريبًا نفس السيرة العلمية المتميزة لزميلها كيم، وقد ألفت مع زميلها كيم كتابهما المشهور وعنوانه:

(استراتيجية المحيط الأزرق: كيف تخلق مجال سوق لا ينازعك فيه أحد وتجعل المنافسة غير ذات موضوع)

Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevent

أما استراتيجية المحيط الأزرق فهي تلك الاستراتيجية ذات العلاقة بالصناعات والأسواق الجديدة غير المستهدفة من المنافسين والتي تركز الشركات فيها على الصناعات الجديدة والبديلة، والبحث عن قيم ومنافع جديدة وجذب زبائن جدد، وتحقيق التمايز وخفض الكلفة في آن واحد، وذلك بهدف ابتكار القيمة للزبائن والشركة معًا. وقد سمي بالمحيط الأزرق لأنه يتمثل بعالم كبير مفتوح لم يتم اكتشافه بعد، ولخلوه من سمك القرش الذي يمثل المنافسة الضارة الدموية (المشني، 2009، ص13).

وقد ميز الباحثان كيم وموبورن المحيط الأزرق عن المحيط الأحمر (Red Ocean) الذي تعمل فيه جميع الصناعات والأسواق الحالية المشبعة بالشركات المنافسة، وتتبنى فيها الشركات استراتيجية التمايز أو خفض الكلفة بهدف تقديم منتجات أو توفير خدمات تفوق المنافسين، وقد سميا الباحثان ذلك المحيط بالأحمر بسبب استخدام الشركات لأساليب المنافسة الحادة في الأسواق كأساليب القتال التي تسيل فيها الدماء في أرض المعركة.

وقد ميز كيم وموبورن بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق وفق معايير يوضحها الجدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4): المقارنة بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق

استراتيجية المحيط الأحمر	استراتيجية المحيط الأزرق
✓ تنافس في مجال السوق الحالي ✓ تركز على المنافسين ✓ تستغل الطلب القائم ✓ توجد مقايضة بين القيمة والكلفة ✓ تربط جميع أنشطة نظام الشركة بخيارها الاستراتيجي الذي يتمحور حول إما: التمايز أو الكلفة المنخفضة	✓ تخلق مجال سوق لا منازع فيه ✓ تجعل التنافس غير ذات موضوع ✓ تخلق وتمسك بطلب جديد ✓ تكسر حلقة المقايضة بين القيمة والكلفة (أي تلغي المقايضة بينهما وتركز على القيمة والكلفة في آن واحد؟) ✓ تربط جميع أنشطة نظام الشركة في تحقيق التمايز والكلفة المنخفضة معًا

المصدر: Kim & Mauborgne, 2005, P.18

ويذهب عدد من الباحثين إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تمثل منظوراً جديداً في الإدارة الاستراتيجية يغاير المنظور التقليدي الكلاسيكي (Conventional Paradigm) الذي يقوم على المنافسة الشديدة بين الشركات في السوق وتعظيم الربح (Profit maximum). ومن الباحثين الذي يتبنون وجهة النظر هذه الباحثة القديرة نانسي داود علي المشني في رسالتها للماجستير التي تقدمت بها إلى جامعة الشرق الأوسط عام 2011 وعنوانها: **استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، شركة النبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة**.

وقد أطلقت الباحثة المشني على المنظور التقليدي تعبير "المنظور الهيكلي في الاستراتيجية" (Structuralist View of Strategy) الذي يستمد جذوره ومفاهيمه من مفهوم المنظمة الصناعية التي تتضمن مفاهيم الهيكل والسلوك والأداء (Structure – Conduct - Performance) (المشني، 2011، ص19).

وتذهب المشني إلى أن التنافس يعتبر المتغير المحدد للاستراتيجية، كما أن أحوال الصناعة التنافسية وجاذبية الصناعة هي أهم العوامل المحددة للاستراتيجية. وعلى هذا فإن متطلبات نجاح الاستراتيجية تتأثر بشكل واضح بالتغيرات التي تجري في بيئة الصناعة والتي تتمثل في زيادة حدة المنافسة وتحركات المنافسين والتغيرات الواقعة في التكلفة والسعر والتطورات التكنولوجية الجديدة واحتياجات الزبائن المتغيرة.

والواقع أن التنافس بين الشركات في الأسواق هو الأساس، وهو الموجه للفكر والتطبيق في الإدارة الاستراتيجية، ولعل أحد أسباب ذلك هو أن التفكير الاستراتيجي يستمد أحد جذوره من السياق العسكري الذي يدور حول الصراع بين طرفين أو أكثر، وأن هدف أي طرف هو أن يكسب الجولة على خصمه، وفي هذا قد يستخدم أساليب مشروعة وغير مشروعة، ومن هنا كثرت الأقوال مثل أن الضربة الأولى هي نصف المعركة، وأن أول ما تهاجم هو القلب، "وأن الغايات تبرر الوسائل". "ولا توقف الحرب حتى تكسب الحرب"، وعليك أن تكون 100% خلف إنسان قبل أن تطعنه في الظهر، "وإذا لم تنتهك حقوق السجين في وقت ما، فإنك لا تقوم بمهامك خير قيام، "وأخبره أنني مع المافيا وأنك ستقتل"، "واسحق أعداءك وادفعهم ليسيروا أمامك واسمع عويل نسائهم"، ومن أقوال نابليون بونابرت "لا تقاطع عدوك عندما يرتكب خطأ"، "والخداع هو أحسن سلاح يمكن أن يستخدمه الرجل"، "والمحارب الجيد هو الذي يخرج من خندق ويسير نحو عدوه رغم أنه خائف"

ولقد جسد الفيلسوف العسكري الصيني سن تزو (Sun Tzo) الذي عاش حوالي 500 قبل الميلاد مفهوم الصراع بين الأطراف المتحاربة في كتاباته، فقال:

"عندما تكون مقدمة الفرقة مستعدة، تكون المؤخرة غير مستعدة، والاستعداد على يمين الفرقة يعني أن هناك نقصاً على الشمال، والاستعداد على الشمال يعني أن هناك نقصاً على اليمين. ومجمل القول أن الاستعداد في كل مكان يعني نقصاً في كل مكان".

وقد وجد عدد من واضعي الاستراتيجيات في العبارة السابقة درساً بليغاً وهم يضعون استراتيجيتهم. فهذه العبارة . في نظرهم . ذات أهمية خاصة عند مستوى الاستراتيجية العليا للمنظمة (Corporate Strategy)، حيث تهدر كثير من الموارد وتتبعثر بين وحدات الأعمال الاستراتيجية الكثيرة بل والمتضاربة.

إن كتاب سن تزو عن **<u>فن الحرب (The Art of War)</u>** كان ملهماً فيما بعد لكُتّاب الاستراتيجية؛ وعلى رأسهم مايكل بورتر وهنري منتزبرج، ومن المفاهيم الأساسية في نظرية سن تزو التي تأثر بها أولئك الكتاب:

- ✓ السيطرة Dominance.
- ✓ القصد الاستراتيجي Strategic intent.
- ✓ الميزة التنافسية القائمة على الموارد Resource – based Competitive Advantage.

✓ القدرات.

على أن المفكر الاستراتيجي الذي أعطى للتنافس بين الشركات زخمًا نظريًا وعمليًا هو مايكل بورتر، فقد تناول بعمق وتفصيل مفهوم الميزة التنافسية ورسم إطارًا للشركات لكيفية تحقيقها. ثم قدم نصائحه إلى الدول حول كيفية تحقيق الميزة التنافسية وحثها على تكوين مجموعات من المهارات والصناعات المتخصصة (Clustering) بحيث، ومن خلال المنافسة الشديدة، تستطيع أن تنتج منتجات وعمليات رفيعة المستوى.

لقد تغلغل مفهوم المنافسة في الفكر الاستراتيجي حتى عرفت الاستراتيجية بأنها عملية وضع المنظمة في بيئة تنافسية وتنفيذ أعمال تمكنها من التنافس بنجاح (Schermerhorn, et al., 2011, P.416).

لقد وضع كيم وموبورن استراتيجية المحيط الأزرق، التي تحرص على خلق قيمة جديدة والبعد عن التنافس الشرس الذي يسبب حروبًا اقتصادية قاسية، وكان شعارهما لا تتنافس مع المنافسين، فالتنافس غير ذي موضوع Irrelevant في الاستراتيجية الجديدة، وقد أطلقا على المنظومة الفكرية الجديدة مصطلح إعادة البناء في الاستراتيجية (Reconsructionist view of Strategy)، وقد أمضيا ما يقرب من عقدين من الزمان في دراسة التوجهات الاستراتيجية في ما يزيد عن ثلاثين صناعة، وكان هدفهما التوصل إلى نمط استراتيجي جديد يحث على ابتكار القيمة Value Innovation، ويعني ذلك مدخلاً استراتيجيًا يهدف إلى تحقيق نمو الأعمال بالتحول من التركيز على المنافسة الحالية في الأسواق إلى التركيز على خلق أسواق جديدة وتقديم عروض جديدة ذات قيمة، وقد بين كيم وموبورن أن الدوافع التي تكمن وراء توجه الشركات الكبرى نحو ابتكار القيمة تكمن فيما يلي (المشني، 2011، ص ص22-23):

- التقدم التكنولوجي السريع.
- العولمة وتقلص الحدود.
- تحول الخدمات والمنتجات لتكون سلعية غير متمايزة.
- تفكك الشركات المحتكرة، وامتلاء السوق بالشركات المنافسة.
- التغير في أذواق السكان وقيمهم.

وتستمد المنظومة الفكرية الجديدة (استراتيجية المحيط الأزرق) جذورها من النظريات التالية:

1. **نظرية النمو الداخلي (Endogenous growth):**

وصاحب هذه النظرية هو المفكر الاقتصادي البريطاني المعروف جوزيف شومبيتر (Joseph A. Schumpeter)، وقد أبرز شومبيتر أن القوى التي تؤدي إلى نمو المنظمة الاقتصادي والابتكار وقدرتها على تقديم خدمات أو منتجات أو عمليات جديدة تنبع من داخل نظام المنظمة عندما يظهر فيها رائدون مبدعون Creative Entrepreneurs يبحثون عن الأرباح ويتحملون قدرًا من المخاطر.

2. **نظرية النمو الجديدة (New Growth Theory):**

وقد برزت هذه النظرية في الثمانينات من القرن المنصرم، وبيَّن أصحاب هذه النظرية أن الابتكار يمكن أن يتضاعف ويتجدد داخل المنظمة عند معرفة أنماط الابتكار المتمثلة في التكنولوجيا، وطرق الانتاج ذات الكفاءة والفعالية.

لقد وضع كل من كيم وموبورن مبادئ في استراتيجيتهم أسموها **مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق**، وهي (المشني، 2011، ص ص153–154):

المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق Reconstruct market boundaries

يتضمن هذا المبدأ إعادة تنظيم عناصر السوق بهدف إيجاد الفرص لتقديم منتجات ذات قيمة للزبائن وللشركة، وفتح أسواق جديدة، ومن وسائل ذلك:

1. التركيز على تقديم المنتجات البديلة والجديدة بدلاً من التركيز على التنافس في تقديم المنتجات.
2. النظر عبر المجموعات الاستراتيجية في القطاع، والعوامل التي تدعو الزبائن إلى الشراء من المجموعات الأخرى والشركات المنافسة.
3. استهداف شرائح جديدة ومختلفة من الزبائن سواء أكانوا مستهلكين أو مستخدمين أو مؤثرين.
4. النظر في خصائص المنتج الوظيفية والتأثيرية (كالإسم التجاري والصورة الذهنية).
5. النظر في المنتجات المكملة لمنتجات الشركة.

المبدأ الثاني: التركيز على الصورة الكلية في التخطيط الاستراتيجي، وليس على الأرقام Focus on the big picture, not numbers

يتضمن هذا المبدأ تركيز الشركات في عمليات وضع الاستراتيجيات على الصورة الكلية لوضع الشركة في السوق، ومستوى رضا الزبائن ومتطلباتهم، وذلك بهدف اكتشاف الفرص لتقديم منتجات جديدة وإنشاء أسواق جديدة، وعدم التركيز على الأرقام والوثائق التي تؤدي إلى ضياع الهدف الأساسي من التخطيط.

المبدأ الثالث: الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي Reach Beyond existing demand

يتضمن هذا المبدأ التركيز على عوامل القيمة لغير الزبائن والاستجابة لمتطلباتهم وتحويلهم إلى زبائن، وذلك بهدف تعظيم حجم المحيط الأزرق (الأسواق الجديدة غير المستهدفة من المنافسين).

المبدأ الرابع: السعي نحو السياق الاستراتيجي الصحيح Get the strategic sequence right

يهدف هذا المبدأ إلى تحقيق نجاح استراتيجية المحيط الأزرق وضمان الجدوى التجارية لها من خلال ضمان تحقيق النمو المربح وتقليل المخاطر المرتبطة بالاستراتيجية الجديدة. ويتم هذا من خلال أربع خطوات متسلسلة تتمثل بتحديد المنافع والقيم المميزة للزبون، وتحديد السعر الاستراتيجي، والكلفة المستهدفة، ومعالجة العوائق التي تحد من تطبيق فكرة العمل الجديدة.

لقد أخذ عدد من المنظمات والشركات الكبرى بتطبيق مبادئ هذه الاستراتيجية وحققت نجاحات في تقديم منتجاتها وخدماتها، ومنها:

- ✓ سيرك دو سوليل Cirque du Soleil
- ✓ شركة طيران ساوث وست الأمريكية Southwest Airlines
- ✓ سامسونج Samsung
- ✓ فورد Ford
- ✓ أبل كومبيوتر Apple Computer
- ✓ جنرال موتورز General Motors
- ✓ مطاعم سَبْوي SUBWAY

كذلك بدأت حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة بتشجيع الشركات على ابتكار القيمة في أعمالها وتبني هذه الاستراتيجية أملاً في تحقيق أهداف تلك الشركات ونموها واستمرارها.

ومن الشركات الأردنية التي تبنت هذه الاستراتيجية **<u>شركة النبيل للصناعات الغذائية</u>**، وقد اظهرت الدراسة التي قامت بها نانسي داود علي المشني أن ثمة عوامل دفعت شركة النبيل نحو الانعتاق من أسواق المنافسة وتطبيق مبادئ ابتكار القيمة، كما بينت الدراسة أن شركة النبيل تعمل على تطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق التي عرضنا لها في الصفحات السابقة، وأظهرت نتائج تلك الدراسة أن الشركة استطاعت أن تحقق القيمة للزبائن والشركة معًا، وأن تفعّل مفهوم الريادة فيها

والتي تتمثل في تقديم منتجات متميزة وإنشاء أسواق جديدة، مما كان له دور في جذب زبائن جدد، ونمو المبيعات والحصة السوقية والأرباح.

وبين كيم وموبورن أن هناك مجموعة من العقبات التنظيمية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، على المنظمات التغلب عليها، وتتمثل في (Kim & Mauborgne, 2005, P.150):

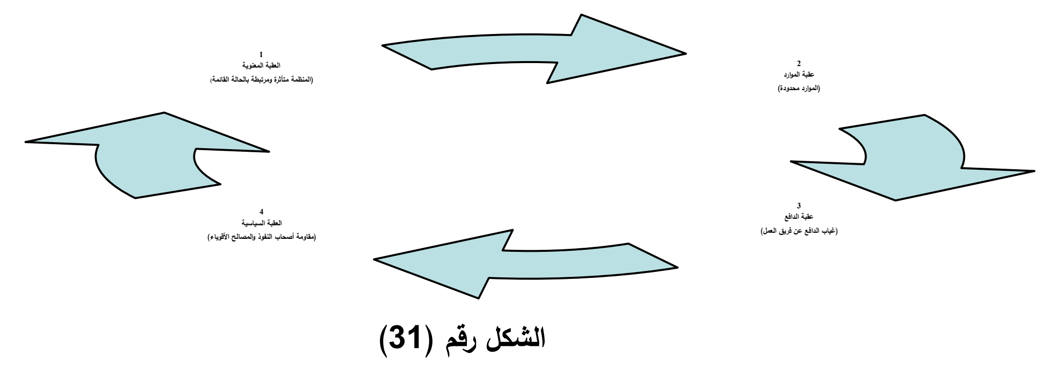
العقبة الأولى: تتمثل في العقبة المعنوية، ويتم التغلب عليها من خلال توعية الموظفين بأهمية التغيير الاستراتيجي من تبني الاستراتيجيات التنافسية واستراتيجية المحيط الأحمر إلى استراتيجية المحيط الأزرق والحاجة إليها، ووضع مسار مستقبلي لتطبيقها والاستفادة منها.

العقبة الثانية: تتمثل في محدودية الموارد، فكلما زادت حدِّة التحول في الاستراتيجية زادت الموارد اللازمة للتنفيذ، وعلى إدارة الشركة زيادة الموارد لتحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب.

العقبة الثالثة: تتمثل في الدافع وكيفية إقناع المؤثرين الرئيسيين في الشركة بالتحرك بسرعة والتخلص من الوضع القائم والانتقال إلى استراتيجية المحيط الأزرق.

العقبة الرابعة: هي العقبة السياسية وتتمثل في قوى أصحاب المصالح، وهي من أصعب العقبات وأهمها لأن التغلب عليها يقود إلى تطبيق الاستراتيجية الجديدة.

ويوضح الشكل رقم (31) العقبات التنظيمية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.



الشكل رقم (31)

العقبات التنظيمية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق

المصدر: Kim & Mauborgne, 2005, P.150

قائمة مراجعة وتقييم البديل الاستراتيجي على مستوى المنظمة*

الرقم	عناصر المراجعة والتقييم	مستوى الملاءمة والتوافق			متطلبات تنمية البديل الاستراتيجي
		مرتفع	متوسط	منخفض	
1	البديل الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية: (1) مدى استجابة البديل الاستراتيجي لرسالة المنظمة (2) مدى استجابة البديل الاستراتيجي لغايات المنظمة (3) مدى توافق البديل الاستراتيجي مع أهداف المنظمة				

	(4) مدى توافق البديل الاستراتيجي مع طموحات المنظمة (5) مدى استجابة البديل الاستراتيجي لمصالح الأطراف داخل المنظمة (6) مدى استجابة البديل الاستراتيجي لمصالح الأطراف خارج المنظمة (7) مدى قدرة البديل الاستراتيجي لإضافة ميزة أو مزايا تنافسية للمنظمة (8) مدى قدرة البديل الاستراتيجي على تحقيق النتائج المستهدفة				
2	**البديل الاستراتيجي ومخرجات التحليل البيئي للبيئة الداخلية:** (1) مدى توافق البديل الاستراتيجي مع ثقافة المنظمة وما تتضمنه من عادات وقيم (2) مدى قدرة البديل الاستراتيجي على توظيف الامكانيات والقدرات الذاتية للمنظمة (3) مدى قدرة البديل الاستراتيجي على الاستفادة من نقاط القوة لدى المنظمة (4) مدى قدرة البديل الاستراتيجي على معالجة نقاط الضعف في المنظمة (5) مدى توافق البديل الاستراتيجي مع دورة حياة المنتج الذي تقدمه المنظمة (6) مدى قدرة البديل الاستراتيجي على تحقيق التخصيص المناسب لموارد المنظمة				
3	**البديل الاستراتيجي ومخرجات التحليل البيئي للبيئة الخارجية:** (1) مدى استجابة البديل الاستراتيجي لمتطلبات استثمار الفرص التي توفرها البيئة الخارجية (2) مدى قدرة البديل الاستراتيجي للتعامل الفعال مع القيود والتهديدات التي توجد في البيئة الخارجية (3) مدى قدرة البديل الاستراتيجي على مواجهة استراتيجيات المنافسين (4) مدى استجابة البديل الاستراتيجي لردود فعل المنافسين (5) مدى قدرة البديل الاستراتيجي على تخفيض المخاطر الخارجية التي تواجه المنظمة (6) مدى قدرة البديل الاستراتيجي على الاستجابة لخصائص واتجاهات القطاعات المستهدفة (7) مدى توافق البديل الاستراتيجي مع الدروس المستفادة من المواقف والممارسات السابقة (8) مدى قدرة البديل الاستراتيجي على التعامل مع خصائص الفجوة في السوق				
4	**التناسق الداخلي للبديل الاستراتيجي:** 1) مدى إمكانية تجزئة البديل الاستراتيجي إلى استراتيجيات فرعية متناسقة 2) مدى قبول الأطراف ذوي العلاقة للبديل الاستراتيجي والتحمس له وتدعيمه 3) مدى قدرة البديل الاستراتيجي لتجنب مجالات واحتمالات الصدام أو التنازع مع البدائل الاستراتيجية الأخرى 4) مدى قدرة البديل الاستراتيجي لتحقيق التوازن بين المنافع والمخاطر 5) مدى مرونة البديل الاستراتيجي للاستجابة لمتطلبات الموقف عند تطبيقه 6) مدى قابلية البديل الاستراتيجي للمتابعة والتقييم 7) مدى إمكانية القياس الموضوعي لنتائج البديل الاستراتيجي 8) مدى قابلية البديل الاستراتيجي للتطبيق في الواقع العملي 9) مدى إمكانية تنفيذ البديل الاستراتيجي بطرق صحيحة 10) مدى إمكانية وضع سناريوهات عملية لتنفيذ البديل الاستراتيجي				

[*] المصدر: د. مصطفى محمود أبو بكر: المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2010، ص ص502-503.

الخلاصة

قمنا في هذا الفصل بشرح وتحليل استراتيجيات الأعمال، والتي تعني تلك الاستراتيجية التي ترتبط بالوحدة التي تبيع السلع والخدمات، وليس الشركة الأم التي قد تتكون من عدة وحدات عمل. وعالجنا في موضوع استراتيجيات الأعمال خمسة قضايا أساسية، هي:

أما القضية الأولى فتناولنا فيها كيفية بلورة الاستراتيجية وتحليل الموقف، حيث تتضمن عملية بلورة الاستراتيجية تحديد رسالة المنظمة، والأهداف والاستراتيجيات والسياسات، وتتمثل الخطوة الأولى في عملية بلورة الاستراتيجية إجراء تحليل للموقف، أي إيجاد نقاط الالتقاء والتوافق بين الفرص التي تتوفر في البيئة الخارجية ونقاط القوة في البيئة الداخلية، مع مراعاة أثر التهديدات ونقاط الضعف، ويعرف تحليل الموقف بأنه هو عملية البحث عن المواءمة الاستراتيجية (Strategic Fit) بين الفرص الخارجية ومجالات القوة الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ومجالات الضعف الداخلية من جهة أخرى.

وتمثلت القضية الثانية في توضيح العلاقة بين الميزة التنافسية واستراتيجية الأعمال، حيث بيّنّا أن الاستراتيجيات المختلفة التي تتبعها المنظمات لتنفيذ أعمالها المختلفة، خاصة تلك المرتبطة بوحدات الأعمال التي تتكون منها المنظمة ينبغي أن تكون استراتيجيات تنافسية، بمعنى أن تكون تلك الاستراتيجيات قادرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

وفي القضية الثالثة تناولنا أنموذج العوامل التنافسية الخمسة التي بينها مايكل بورتر وأطلق عليها اسم (نموذج العوامل التنافسية الخمسة لبورتر)، وهي: (المنافسون المحتملون، والمنافسة بين الشركات القائمة، وقوة المساومة والتفاوض عند المشترين، وقوة المساومة عند المورّدين، والتهديد من قبل المنتجات البديلة) وخلصنا إلى أنه كلما زادت قوة أي من هذه العوامل الخمسة تتراجع قوة المنظمة في تحقيق مزايا تنافسية.

وتناولت القضية الرابعة الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، والمتمثلة في نوعين أساسيين من الاستراتيجيات، هما: الاستراتيجيات التنافسية، وهي استراتيجية قيادة السعر، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز التي تقسم إلى: استراتيجية تركيز على التكاليف، واستراتيجية تركيز على التمايز. والاستراتيجيات التعاونية، التي تنقسم إلى نوعين رئيسيين، هما: استراتيجيات التواطؤ أو التآمر، والتحالفات الاستراتيجية.

وناقشنا في القضية الخامسة استراتيجيات الاستثمار على مستوى وحدات الأعمال، والتي ترتبط بشكل كبير بنوع الاستراتيجية التي ستتبعها وحدة العمل التي سيتم الاستثمار فيها، من حيث كونها استراتيجية قيادة التكلفة، أم استراتيجية التمايز، أم استراتيجية التركيز.

أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة

1. عرف، بلغتك الخاصة، التحليل الاستراتيجي، مبينًا أهميته في تحديد استراتيجية العمل.
2. وضح المقصود بالكوة المواتية Propitious Niche، وما أهمية تلك الكوة لمنظمة تقوم ببناء استراتيجية جديدة لها؟
3. ماذا يعني لك مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage؟
4. حدد مايكل بورتر عددًا من استراتيجيات الأعمال الرئيسية، ما تلك الاستراتيجيات، وما خصائصها؟
5. هل يمكن للمنظمة أن تعتمد أكثر من استراتيجية واحدة من الاستراتيجيات التي يقترحها مايكل بورتر؟ اشرح ذلك؟
6. لماذا تحتاج الشركات إقامة تحالفات اسراتيجية، مبينا أنواع التحالفات الاستراتيجية، مع بيان مزاياها ومخاطرها؟
7. ما الاستراتيجيات التعاونية الرئيسية المتاحة أمام المنظمات؟
8. إن استراتيجيات الاستثمار هي واحدة من الخيارات الاستراتيجية الرئيسية التي تتبعها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية، ما أهم تلك الاستراتيجيات.

الفصل السادس

صياغة استراتيجيات الوظائف

(Formulation of the Functional Strategy)

الفصل السادس

صياغة استراتيجيات الوظائف

(Formulation of the Functional Strategy)

الأهداف الأدائية Performance Objectives:

يتوقع أن يحقق الدارس الأهداف الأدائية التالية بعد أن يقرأ هذا الفصل:

1. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم استراتيجية الوظيفة.
2. أن يحدد الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.
3. أن يحدد، بكلماته الخاصة، المقصود بقرار شراء الفعاليات من الخارج.
4. أن يحدد المعايير المختلفة لاختيار الاستراتيجية الأفضل.
5. أن يحدد الأبعاد المختلفة التي ينبغي مراعاتها عند تقييم الاستراتيجية.
6. أن يحدد كيفية تطوير سياسات المنظمة.



تعرف على فلسفة قائد إداري عربي معاصر في الإدارة

إبراهيم دبدوب . الكويت

إبراهيم دبدوب هو مدير عام بنك الكويت الوطني، أكبر بنك في البلاد منذ عام 1983، وقد شهد الأحداث الخطيرة التي وقعت في دول الخليج مثل أزمة سوق المناخ في الكويت والغزو العراقي للكويت والأزمة العالمية التي ضربت العالم عام 2008 وما تلاه.

من فلسفة إبراهيم دبدوب في الإدارة:

- *إن المعرفة الأكاديمية لوحدها لا تكفي بل يجب أن تسندها الخبرة العملية. لقد اكتسبت خبرتي من خلال العمل لأكثر من 50 عاماً في العمل المصرفي ولقد تعمقت خبراتي في البنك الوطني الكويتي عندما التحقت بالعمل فيه بأن عملت في مختلف الدوائر بالبنك.*
- *إن تعريفي للقائد الناجح هو أنه يجب أن يمتلك رؤية واضحة وأن يكون حازماً في تحقيقها في كل الأوقات وفي ظروف الأزمات.*
- *إن فلسفة البنك الوطني الكويتي تقوم على أنه بنك محافظ، بمعنى أنه لا يغامر في القيام بأعمال تنطوي على مخاطر كبيرة، ورغم هذا استمر البنك في تحقيق أرباح.*
- *إن أهم مورد للبنك هو رأس ماله البشري. وأنا أحرص باستمرار على جعل الاتصال مفتوحاً بين الإدارة والعاملين. ونحن نستثمر بشكل كبير في التدريب والتكنولوجيا الحديثة في البنك.*
- *إن من إحدى المشكلات الإدارية في العالم العربي ودول الخليج أن القطاع الخاص والريادة لا يزالان ناشئين وأن القطاع العام هو المسيطر. إن العالم العربي في حاجة إلى كليات أعمال ونظام تعليمي متقدم يخرّج قادة المستقبل في هذا الجزء من العالم.*

المصدر: Robbins، et al. (2011)، P.296

عندما تحدد المنظمة استراتيجياتها المؤسسية أو الاستراتيجية العليا للمنظمة، واستراتيجياتها على مستوى وحدات الأعمال، فإنها تحتاج أن تحدد استراتيجيات الوظائف فيها، مثل التسويق والإنتاج والمالية والموارد البشرية.

وتقدم استراتيجيات الوظائف إطارًا لإدارة تلك الوظائف، وتنبثق هذه الاستراتيجيات من استراتيجية وحدة الأعمال وتعمل وفقها، والهدف الأساس الذي تسعى استراتيجيات الوظائف إلى تحقيقه هو زيادة إنتاجية المنظمة، وتحسين الأداء، ويتحدد نجاح أو فشل تلك الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها على درجة ملاءمتها للظروف الخاصة بكل مجال وظيفي، إضافة إلى انسجامها مع الظروف البيئية المختلفة، وما تحتويه تلك الظروف من فرص وتهديدات.

تصاغ استراتيجيات وظائف المنظمة، عادة من قبل مديري الوظائف فيها، إذ يتولى مدير كل وظيفة صياغة الاستراتيجية الخاصة بالوظيفة التي يتولاها، ويكون ذلك من خلال مراعاة أولئك المديرين لقدرات المنظمة من جهة، وفحص البيئة المحيطة بالمنظمة من جهة أخرى.

أولاً . مفهوم استراتيجية الوظيفية Concept of Functional Strategy

تعرف استراتيجية الوظيفية بأنها المنهج الذي تتخذه كل وحدة وظيفية؛ أي الوحدة التي تمارس وظيفة منظمة محددة؛ لتحقيق أهداف المنظمة الأم وأهداف وحدة العمل واستراتيجياتها من خلال تعزيز الإنتاجية.

ويتمثل الهدف النهائي لاستراتيجية الوظيفية في الإسهام بتطوير وتنمية الكفايات الجوهرية للمنظمة Core Competencies، والتي تشمل مجالات الاقتدار الأساسية التي تشكل مصادر القوة الأساسية للمنظمة، وتتميز بكونها تشكل موارد تتميز عما يتوفر للمنافسين لكونها ثمينة وذات قيمة للزبون، ويمكن استخدامها لتطوير منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

ويندرج ضمن مفهوم استراتيجية الوظيفية ما يعرف باستراتيجية قرار شراء الخدمات Outsourcing Decision Strategy؛ والتي تمثل حاليًا ممارسة شائعة في الشركات العالمية، إذ تحقق لها عدة مزايا، مثل: خفض التكاليف، وزيادة الطاقة الإنتاجية، وتحسين النوعية والجودة، علمًا بأن الفعاليات التي يمكن شراؤها من الخارج تشمل الكثير من الوظائف: الإدارية، والموارد البشرية،

والنقل والتوزيع، ونظم المعلومات، والتصنيع والعمليات، والتسويق، والمالية والمحاسبة (رشيد وجلاب، 2007، ص300).

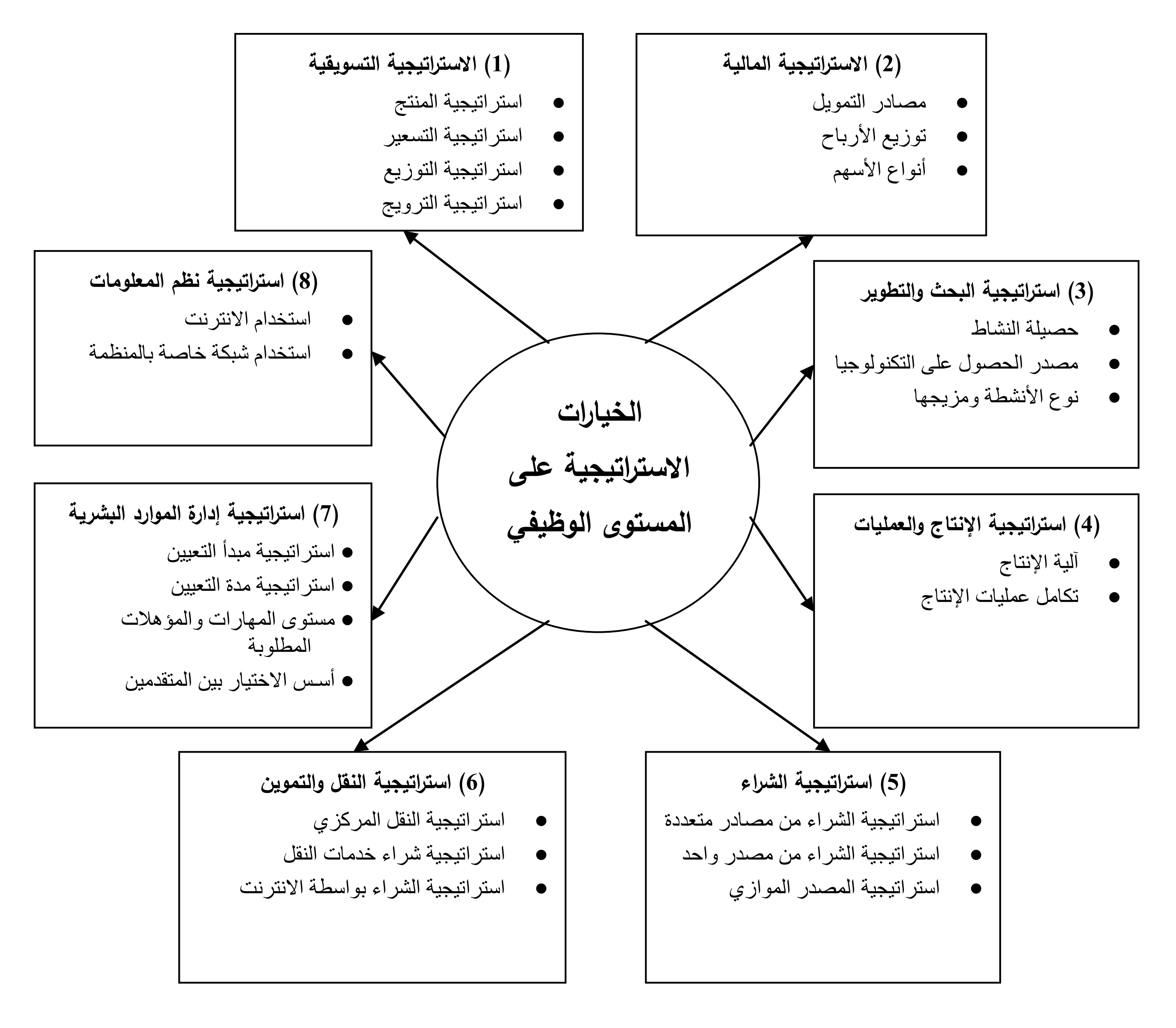
والمبدأ الأساس في اتخاذ قرار الشراء من الخارج هو شراء الفعاليات التي لا تندرج ضمن الكفايات الأساسية المميزة للمنظمة فقط، لإتاحة الفرصة للمنظمة التركيز على كفاياتها الأساسية المميزة وعلى تعزيزها وتنميتها.

عمومًا، يجب أن تراعي استراتيجية الوظيفية استراتيجية المنظمة الأم واستراتيجية وحدة العمل، والتي يجب أن تكون المنطلق في وضعها لكونها وسائل لتحقيق الاستراتيجية الرئيسة.

ثانيًا . الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

Strategic Choices on Functional level

هناك العديد من الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، وتزداد هذه الخيارات أو تنقص تبعًا لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة، وترتبط الاستراتيجيات الوظيفية عمومًا بالأهداف العامة للمنظمة، وتعمل على ترجمة تلك الأهداف بشكل عملي، وتتبنى المنظمات عادةً أكثر من استراتيجية من الاستراتيجيات التي يلخصها الشكل رقم (32) اللاحق، والذي يبين الخيارات المتاحة للاختيار من بينها في كل استراتيجية:



الشكل رقم (32): الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

وسيتم فيما يأتي توضيح الخيارات الاستراتيجية المختلفة على مستوى الوظائف التي تمارسها المنظمة (Wheelen and Hunger, 2012, PP.286-289):

1) الاستراتيجية التسويقية Marketing Strategy

تشمل الاستراتيجية التسويقية استراتيجيات حول المنتج، والتسعير، والتوزيع، والترويج ؛ أي ما يشكل المزيج التسويقي الكفء، وسيتم توضيح آلية الاستراتيجيات الفرعية لكل عنصر من هذه العناصر، فيما يأتي:

بالنسبة للمنتج، إن الهدف الأساس هو زيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات من تلك المنتجات عن طريق استقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين، ومن أجل تحقيق ذلك هناك بديلان أساسيان لذلك هما، استراتيجية تطوير السوق، أو استراتيجية تطوير المنتج:

أ. استراتيجية تطوير السوق Market Development Strategy، والمقصود السوق الحالية للمنظمة، وهناك بديلان رئيسيان لتطوير السوق الحالية، هما:

- زيادة الحصة السوقية في السوق الحالية بإغراقها أو التغلغل بها Penetration واختراقها.
- دخول أسواق جديدة لتسويق المنتجات الحالية.

ب. استراتيجية تطوير المنتج Product Development Strategy، ويمكن أن يكون ذلك من خلال:

- تطوير منتجات جديدة للسوق الحالية، بتوسيع خط إنتاجها Line Extension.
- تطوير منتجات جديدة لأسواق جديدة.

بالنسبة للتسعير، إن البدائل الاستراتيجية الأساسية هي استراتيجية القشط، أو استراتيجية التغلغل:

أ. استراتيجية القشط Skim Pricing Strategy: هي استراتيجية فرض أعلى أسعار ممكنة لقشط الأرباح بسبب حداثة المنتج وقلة المنافسين.

ب. استراتيجية التغلغل Penetration Strategy: هي استراتيجية فرض أسعار منخفضة لزيادة الحصة السوقية والهيمنة على القطاع.

بالنسبة للتوزيع، إن البدائل الاستراتيجية الرئيسة هي استراتيجية توزيع مباشر، أو استراتيجية توزيع غير مباشر:

أ. استراتيجية التوزيع المباشر Direct Distribution Strategy: هي استراتيجية تقوم على أساس توزيع منتجات الشركة من خلال معارض خاصة بها.

ب. استراتيجية التوزيع غير المباشر Indirect Distribution Strategy: هي الاستراتيجية التي تعتمد على توزيع منتجات الشركة بواسطة وكلاء ومحلات قائمة.

بالنسبة للترويج، هناك بديلان استراتيجيان رئيسيان للترويج، يمكن للمنظمات اتباع أحدهما، وهما استراتيجية الدفع، أو استراتيجية السحب أو الجرّ:

أ. استراتيجية الدفع Push Strategy: تركز على عمليات ترويج مكثفة لتحسين وزيادة المبيعات الحالية.

ب. استراتيجية الجرّ Pull Strategy: تركز على ترويج مكثف لتطوير اسم المنتج وخلق وعي به.

2) الاستراتيجية المالية Financial Strategy

تهدف الاستراتيجية المالية إلى تعظيم القيمة المالية للعمل من خلال الاهتمام بكل من تكاليف الأموال والمرونة في توفيرها؛ وتشمل هذه الاستراتيجية تحديد كل من: مصادر التمويل والمدة الزمنية اللازمة، وتوزيع الأرباح، والأسهم وأنواعها، وسيتم فيما يأتي توضيح البدائل الاستراتيجية لهذه الأنشطة المالية:

بالنسبة لمصادر التمويل، تتمثل البدائل الاستراتيجية لمصادر التمويل في الاعتماد على مصادر داخلية أو الاعتماد على مصادر خارجية:

أ. الاعتماد على المصادر الداخلية، أي الاعتماد في التمويل على ما يعرف بتمويل الملكية Equity Financing وتمويل المالكين للعمل، وهذه الاستراتيجية مفضلة من قبل الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم التي ترغب في الاحتفاظ بسيطرتها على العمل؛ ويتم التمويل من خلال الإيرادات والأرباح أو إصدار الأسهم.

ب. الاعتماد على المصادر الخارجية، أي التمويل بالاقتراض؛ ومن الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن الاعتماد عليها في الاقتراض الخارجي ما يعرف باستراتيجية Leveraged Buy Out (LBO)، حيث تقوم شركة ما بتمويل شرائها لشركة أخرى كليًا عن طريق الاقتراض.

بالنسبة لتوزيع الأرباح، البدائل الاستراتيجية لذلك هي توزيع الأرباح مع تحديد نسبتها، أو عدم توزيعها:

أ. استراتيجية توزيع الأرباح، وتصلح هذه الاستراتيجية لشركة كبيرة تحقق أرباحًا عالية، حيث يؤدي الإعلان عن توزيع الأرباح في تلك الشركة إلى رفع قيمة أسهمها.

ب. استراتيجية عدم توزيع الأرباح، وهذه استراتيجية تصلح لشركة تعمل في سوق ينمو بسرعة، فتستخدم الأرباح للتوسع ومواكبة النمو.

بالنسبة لأنواع الأسهم، هناك أنواع مختلفة من الأسهم، بعضها اعتيادي، والبعض الآخر لا يمنح الحق لحاملها بالتصويت في مجلس الإدارة؛ ومن الأسهم الشائعة في الدول المتقدمة ما يعرف بالأسهم التابعة Tracking Stocks، وهي أسهم ترتبط بجزء خاص من الشركة وليس بالشركة ككل؛ حيث يمكن للشركة أن تجعل ذلك الجزء كشركة تابعة Subsidiary فيوفر لها ذلك الفرصة لتمويل أنشطتها المختلفة، وتدفع الأرباح لحملة الأسهم في ضوء أدائها.

3) استراتيجية البحث والتطوير Strategy of Research & Development

يقصد بالبحث والتطوير ذلك النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة مخزون المعرفة واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي وتحقيق عائد مجزٍ، وتميز الدراسات المختلفة بين ثلاثة أنواع من البحث والتطوير، هي: البحث النظري أو الأساسي Basic Research، والذي يتم إجراؤه لتوسيع المعرفة حول موضوع معين، والبحث التطبيقي Applied Research، الذي يهدف لحل مشكلة قائمة، والبحث التطويري Development Research، الذي يهدف لتطوير منتج أو خدمة أو سياسة أو أي شيئ آخر، وتهتم استراتيجية البحث والتطوير عمومًا بكلٍ من حصيلة النشاط، ومصدر الحصول على التكنولوجيا، ونوع الأنشطة ومزيجها.

4) استراتيجية الإنتاج والعمليات Strategy of Product & Operation

تتناول استراتيجية الإنتاج والعمليات تحديد كيف وأين يتم إنتاج السلعة والخدمة؛ إضافة إلى تحديد مستوى التكامل في العمليات الإنتاجية؛ وتوزيع الموارد المادية.

بالنسبة لتكامل العمليات، في ظل التقدم التكنولوجي الكبير، خاصة ما يتعلق بالأنظمة الحاسوبية؛ تعتمد الكثير من المنظمات الكبيرة استراتيجية حديثة هي استراتيجية تكنولوجيا التصنيع المتقدمة Advanced Manufacturing Technology (AMT)، وهي تقنية تعتمد تصاميم حاسوبية مختلفة مثل الاعتماد على تقنيات CAD، أو CAM، وسيتم فيما يأتي توضيح ذلك:

1. التصنيع بمساعدة الكمبيوتر Manufacturing Computer-Aided (CAM)، ويتم فيه استخدام برامج الكمبيوتر للسيطرة على الأدوات والآلات والماكينات ذات الصلة بمجال تصنيع قطع معينة، كما تشير هذه البرمجيات أيضًا إلى استخدام الكمبيوتر للمساعدة في

جميع العمليات التي يقوم بها مصنع ما، بما في ذلك تخطيط النقل، وإدارة وتخزين المواد، والغرض الأساس من ذلك إنشاء عملية الإنتاج بشكل أسرع وأقل كلفة.

2. التصميم بمساعدة الكمبيوتر Computer-Aided Design (CAD)، أي استخدام برامج الكمبيوتر للمساعدة في تصميم المنتجات، ويوفر ذلك للمستخدم القدرة على تبسيط عمليات التصميم المختلفة، وبسرعة كبيرة.

5) استراتيجية الشراء Purchasing Strategy

تهتم هذه الاستراتيجية بعدد مصادر شراء المواد الأولية، والأدوات وقطع الغيار والتجهيزات الضرورية للعمليات، ويمكن اعتماد الاستراتيجيات الرئيسة التالية في عمليات الشراء:

أ. استراتيجية الشراء من مصادر متعددة Multiple Sourcing Strategy، تعني هذه الاستراتيجية شراء الاحتياجات المختلفة للشركة من عدة مصادر.

ب. استراتيجية الشراء من مصدر واحد Sole Sourcing Strategy، يتم اللجوء لهذه الاستراتيجية لضمان الحصول على التجهيزات بالنوعية الأفضل، ومن المصدر الذي يتمتع بموثوقية عالية في تحضير تلك التجهيزات، وغالبًا يتم اللجوء لهذه الاستراتيجية عندما تتبع المنظمة استراتيجية الإنتاج والتخزين الآني Just-In-Time (JIT).

ت. استراتيجية المصدر الموازي Parallel Sourcing Strategy، تعني هذه الاستراتيجية اعتماد مصدرين متوازيين في شراء التجهيزات اللازمة، ويتم استخدام هذه الاستراتيجية للتخفيف من المخاطر الناجمة عن استخدام مصدر واحد، ومن الأمثلة على ذلك : صناعة السيارات والفنادق والمطاعم.

6) استراتيجية النقل والتموين Transport and Supply Strategy (Logistics)

تهتم استراتيجية النقل والتموين بنقل المنتجات من وإلى مراكز عمليات الإنتاج، وتركز الاستراتيجيات البديلة لذلك على مركزية العملية، فقد تختار المنظمة استراتيجية جعل النقل عملية مركزية، أو إسنادها إلى أطراف خارجية، أو استخدام الانترنت.

7) استراتيجية إدارة الموارد البشرية Strategy of Human Resources Management

تهتم هذه الاستراتيجية بعدد كبير من القضايا التي ترتبط بإدارة الموارد البشرية، خاصة ما يتعلق بكيفية التعيين ونوع العمالة ومصدرها ومؤهلاتها واستخدامها، نظرًا للتأثير الكبير لهذه القضايا على أنظمة الأجور والمزايا وغيرها.

8) استراتيجية نظم المعلومات Information Systems Strategy

تهتم هذه الاستراتيجية باستخدامات تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي بنوع الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال التي تستخدمها المنظمة، فقد تقرر المنظمة استخدام تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ كل وظائفها، مثل: التسويق، والموارد البشرية، والشراء، والإنتاج، وغيرها، وقد تستخدم التكنولوجيا لتمكين العاملين من العمل عن بعد، والاتجاه الحديث هو استخدام إدارة تتبع الشمس Follow the Sun Management التي تسمح باستخدام عاملين يعملون في كل دول العالم بحيث يكون هناك من يعملون على مدار الساعة.

وقد تكتفي المنظمة باستخدام الانترنت كشبكة اتصال، أو تقيم شبكة خاصة بها أيضًا Intranet للاتصال بين العاملين، أو شبكة للاتصال مع أطراف خارجية Extranet تتعامل معهم المنظمة، كالموردين وغيرهم.

ثالثًا . قرار شراء الفعاليات من الخارج Outsourcing Decision

يقصد بالشراء من الخارج Outsourcing عملية شراء فعالية معينة من الخارج كانت المنظمة تنفذها داخليًا، وهي ممارسة بدأت في الدول الغربية في فترة الثمانينيات بسبب الكساد الذي أشعر الشركات الكبيرة بأن الحجم الكبير يقيد مرونتها، فباشرت بشراء بعض الخدمات التي كانت تنفذها.

تشمل الأنشطة التي يتم شراؤها تقريبًا كل الأنشطة، إلا أن الأنشطة الأكثر شيوعًا في الشراء هي الفعاليات الإدارية والمكتبية العامة، مثل: الخدمات، والطباعة؛ ثم الموارد البشرية، مثل شراء خدمات عاملين من مكاتب تشغيل؛ ثم النقل والتوزيع؛ ثم نظم المعلومات؛ ثم التصنيع؛ ثم التسويق؛ ثم الحسابات، وهناك اتجاه لدى الكثير من المنظمات بالشراء من دول أخرى، إذ أن الكثير من المنظمات الحديثة تقوم بشراء الكثير من الفعاليات من دول جنوب شرق آسيا؛ وتحديدًا من الهند؛ إذ تعتبر تلك الدول دولاً جاذبة.

وعلى الرغم من بعض النتائج السلبية لعملية شراء الفعاليات من الخارج، إلا أن التقديرات هي أن هذا الاتجاه سيتصاعد ويساهم التطور في تكنولوجيا المعلومات في دفعه، وهناك العديد من المزايا لعملية الشراء من الخارج، فقد انتشرت هذه السياسة بسبب النتائج الايجابية التي حققتها الشركات التي لجأت إليها، ومنها (جرادات، 2013، ص276):

1. تقليص التكاليف.
2. زيادة الطاقة الإنتاجية للمنظمة.
3. تحسين جودة المنتج.
4. يعطي الشراء من الخارج المنظمة مرونة أكبر ويمكنها من التفرغ للفعاليات الرئيسة.

رابعًا . عملية اختيار الاستراتيجية الأفضل Choosing the Best Strategy

بعد أن يتم تحديد استراتيجيات الوظائف وبدائلها المختلفة؛ تكمن الخطوة التالية في الاختيار من بين تلك البدائل المتعددة، ويجب أن يأخذ متخذ القرار بعين الاعتبار أن لكل بديل مزايا ومشاكل، لذا فمن المفروض أن يتم الاختيار من بين تلك البدائل وفقًا لما يحقق للمنظمة مزايا مختلفة، وعمومًا، فإن المعيار في اختيار الاستراتيجية الوظيفية الأفضل هو:

1. تلاؤم الاستراتيجية مع نتائج تحليل الموقف The SWOT Analysis.
2. تحقيق الاستراتيجية التي يتم اختيارها للأهداف المحددة.

كما يتم تقييم الاستراتيجية في ضوء عدد من الأبعاد المختلفة التي ينبغي مراعاتها بعناية فائقة، والمتمثلة في (جرادات، 2013، 278):

1. ضرورة أن تكون الاستراتيجية كاملة Complete، بمعنى أن تكون قادرة على تحقيق الأغراض الأساسية التي تتطلبها تنفيذ تلك الاستراتيجية.
2. توفر فرص للنجاح لها، أي تكون مدروسة بعناية وبما يضمن نجاحها في تحقيق أهداف المنظمة.
3. تمتاز بالتجانس أو الاتساق الداخلي Internal Consistency، وذلك بضرورة أن تكون الاستراتيجية التي يتم اختيارها متجانسة في داخلها، ومن حيث ارتباطها بالاستراتيجية الرئيسة للمنظمة.

خامسًا . تطوير السياسات Policy Development

تعرف السياسات Policies بأنها قواعد لاتخاذ القرارات، فبعد تحديد الاستراتيجية، تحتاج المنظمة تحديد السياسات الضرورية لتنفيذها، وهذه قد تكون سياسات عامة لكل الأقسام والفعاليات والعاملين، أو سياسات خاصة بوظائف المنظمة، كأن تحدد سياسات للإنتاج، أو التسويق، أو المالية، وغيرها، والسياسات مهمة لأنها تعكس أولويات المنظمة وتمكن متخذي القرارات اليومية من اتخاذ القرار المناسب عندما يجابهون بدائل مختلفة.

فإذا اعتمدت المنظمة مثلاً، سياسة "الزبون دائمًا على حق"، فهذا يساعد مدير المبيعات في اتخاذ قرار حول شكوى غير واقعية لزبون معين.

وعندما تعتمد سياسة "أن نكون الأول أو الثاني في أي سوق نعمل فيها" فهذا يساعد كل المسؤولين عن سوق معينة تحديد ماذا يقدمون وبأية مواصفات.

وعندما تعتمد سياسة "أسعار متدنية كل يوم" فهذا يساعد المدير المسؤول عن التسعير تحديد الأسعار اليومية وتغييرها.

وعندما تعتمد سياسة "عدم إضافة منتج جديد إلا إذا كان يساهم في زيادة حجم المبيعات" فهذا يساعد وحدات البحث والتطوير والإنتاج تحديد خطتها بالتوسع في الإنتاج.

وغالبًا ما ترتبط السياسات باستراتيجيات الوظائف، لأنها تعمل على ترجمة توجهات تلك الاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة في إطار قواعد عامة وعملية، لأن السياسة عبارة عن ترجمة لتلك التوجهات في قواعد وأطر عمل مختلفة.

الخلاصة

قمنا في هذا الفصل بشرح وتحليل استراتيجيات الوظائف، وتعني **استراتيجيات الوظائف** ذلك المنهج الذي تتخذه كل وحدة وظيفية؛ أي الوحدة التي تمارس وظيفة منظمة محددة؛ لتحقيق أهداف المنظمة الأم وأهداف وحدة العمل واستراتيجياتها. وعالجنا في موضوع استراتيجيات الوظائف أربعة قضايا أساسية، هي:

أما القضية الأولى فهي الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، حيث تزداد هذه الخيارات أو تنقص تبعًا لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة، ويمكن للمنظمة أن تمارس الاستراتيجيات الوظيفية التالية؛ وقد تمارسها كلها أو بعضها، وتشمل: الاستراتيجية التسويقية، والاستراتيجية المالية، واستراتيجية البحث والتطوير، واستراتيجية الإنتاج والعمليات، واستراتيجية الشراء، واستراتيجية النقل والتموين، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، واستراتيجية نظم المعلومات.

وناقشنا في القضية الثانية موضوع قرار شراء الفعاليات من الخارج، والذي يقصد به عملية شراء فعالية معينة كانت المنظمة تنفذها داخليًا من الخارج، ومن الأنشطة الأكثر شيوعًا في الشراء الفعاليات الإدارية؛ ثم الموارد البشرية؛ ثم النقل والتوزيع؛ ثم نظم المعلومات؛ ثم التصنيع؛ ثم التسويق؛ ثم الحسابات، ولعملية الشراء من الخارج العديد من المزايا؛ منها: تقليص التكاليف، وزيادة الطاقة الإنتاجية للمنظمة، وتحسين جودة المنتج، كما يعطي الشراء من الخارج المنظمة مرونة أكبر ويمكنها من التفرغ للفعاليات الرئيسة.

وتناولنا في القضية الثالثة موضوع اختيار الاستراتيجية الأفضل، فلكل بديل مزايا ومشاكل، ومن المفروض أن يتم الاختيار من بين تلك البدائل وفقًا لما يحققه للمنظمة من مزايا مختلفة، والمعيار في اختيار الاستراتيجية الوظيفية الأفضل هو: تلاؤم الاستراتيجية مع نتائج تحليل الموقف، وتحقيق الاستراتيجية التي يتم اختيارها للأهداف المحددة.

أما القضية الرابعة في موضوع بناء الاستراتيجيات الوظيفية فكان حول كيفية تطوير السياسات المختلفة التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ استراتيجياتها المختلفة.

أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة

1. ما المقصود بالاستراتيجية الوظيفية؟
2. هل يمكن أن تحدد الدوائر والوحدات الوظيفية استراتيجياتها بشكل مستقل عن بعضها بعضًا كما تشاء؟ اشرح ذلك مع إبداء الأسباب؟
3. حدد البدائل الاستراتيجية لكل من وحدات التسويق، والمالية، وشؤون الأفراد، وقدم تقييمك الخاص لها، مستعينًا بأمثلة من منظمة تعمل بها أو تعرفها.
4. ما المقصود بشراء الفعالية Outsourcing؟ وما أهمية هذه الاستراتيجية؟ اشرح ذلك، مبينًا المواقف التي يمكن فيها للمنظمة تحقيق ذلك.
5. ما المقصود بالسياسة Policy؟ وما العلاقة بين الاستراتيجية والسياسة؟ اشرح ذلك.

خطط فنادق روتانا في التوسع

ترجمها بتصرف: أ. د. عبد الباري إبراهيم درة

لقد أسس كل من ناصر النويس وسليم الزير مجموعة إدارة فنادق روتانا عام 1992. وأقيم أول فندق أسسه الشريكان النويس والزير عام 1993 في دبي، وتمتلك المجموعة الآن أكثر من 70 فندقاً في الوطن العربي. وخلال رحلة التوسع في أعمالها حصلت مجموعة روتانا على عدد من الجوائز ومنها جائزة أحسن الفنادق في الشرق الأوسط ولمدة أربع سنوات على التوالي.

وتتمتع الشركة بوضوح في استراتيجيتها للتوسع كما تدل على ذلك العبارة التالية: "إننا ملتزمون برفع مستويات العمل في صناعة الفنادق، وسنستمر في تحقيق نمو وتوسع ملموسين في منطقة الشرق الأوسط، وسنستثمر خبراتنا في بناء الفنادق ومراكز المؤتمرات، والنوادي، والشقق الفندقية المخدومة، والمنتجعات مستقبلاً. وسنتبع سياسة التوسع واغتنام الفرص، ومواجهة التحديات واقامة علاقات شراكة مع الأطراف التي ترمى إلى تحقيق الأهداف المشتركة وبلورة الطموحات المتماثلة".

وقال السيد سليم الزير، مدير عام الشركة في الشرق الأوسط، بقوة ووضوح "سنزيد عدد فنادق روتانا في المستقبل إلى مائة فندق في السنتين أو الثلاث القادمة". وقال الزير أن روتانا ستفتح أسواقاً جديدة في العراق.

أما رئيس مجلس الإدارة ناصر النويس فقد أوضح بكل جلاء أن موقف الشركة الاستراتيجي يتمثل في أن يكون للشركة وجود في كل مدينة رئيسية في المنطقة، وأن هدفه هو وضع خطط طويلة المدى مدروسة وتنفيذها بعناية. وقال النويس: إن روتانا اليوم هي نتاج رؤية مشتركة وحصيلة سنوات طويلة من الإخلاص والالتزام والعمل الجاد. إن معرفتنا لأنفسنا وماذا نعمل وماذا نحن قادرون عليه أمور على قدر كبير من القيمة والأهمية، مما يوجد أساساً قوياً يسمح لنا بالتقدم إلى الأمام بثقة وإن مستقبلنا مضمون.

أسئلة للنقاش:

1. *ماذا تعتقد أن الأهداف التي ذكرت في الحالة ستلعب دوراً في توسع شركة روتانا. وما هي الغايات بعيدة المدى التي ترمي اليها روتانا؟ وهل تتفق مع مواصفات الغايات المصاغة صياغة جيدة؟*
2. *قم بزيارة موقع روتانا الالكتروني التالي (www.rotana.com) واقرأ الجزء التالي من الموقع: "هذه هي روتانا" وما الذي يمكن أن تستنتجه عن رؤية روتانا وقيمها وخططها للتوسع؟*
3. *ماذا تعلمك هذه الحالة عن التخطيط؟*

المصدر : Robbins, et al, P.P. 166-167

الفصل السابع

تنفيذ الاستراتيجيات

Implementation of Strategies

أقوال في الموضوع

- "إن الأفكار الجيدة ليست أفضل من الأحلام الجيدة، ما لم تنفذ وتخرج إلى حيز الوجود"

رالف والدو إمرسون (Ralph Waldo Emerson) . شاعر وكاتب أمريكي

- " يمكن التقليل من المشاكل إذا سمحنا للعاملين أن يخططوا للتغيير بدل أن نوجههم لتنفيذ خطة وضعها الآخرون"

يوجين رواسب (Eugene Rausepp) . رئيس .Creative Research, Inc

- "إن عليك أن تمكّن العاملين معك من أن يقوموا بأعمالهم كما لو كانوا يملكونها"

وليم فولمر (Willim Fulmer)

- "إنني أتعاطف مع إيك (وهو الجنرال الأمريكي آيزنهاور في الحرب العالمية الثانية والرئيس الأمريكي فيما بعد)، فهو عندما كان جنرالاً فإنه كان يصدر الأوامر فتنفذ تلك الأوامر، أما الآن فإنه عندما يستلم منصبه كرئيس للجمهورية فإنه سيصدر أوامره، ولكن شيئًا ما في الواقع لن يتحقق" **هاري ترومان (Harry Truman)** . الرئيس الأمريكي الأسبق

- "يمكن تشبيه الأهداف بسطح ارتكاز البوصلة التي تبحر السفينة بتوجيهها، ويكون سطح البوصلة مثبتًا في السفينة، وعندما تبحر السفينة عمليًا فإنها قد تنحرف عن مسارها لأميال، وفي الحقيقة أنه بدون البوصلة المثبتة على سطحها لا تستطيع السفينة أن تهتدي إلى مرفأها ولا أن تقدِّر الوقت الذي تحتاجه للوصول إلى هناك"

بيتر دركر (Peter Drucker)

- "تخيل أن كل إنسان تلقاه في المنظمة يحمل على صدره بطاقة مكتوب عليها:أرجوك أشعرني أنني إنسان ذو قيمة" **ماري كي اش (Mary Kay Ash)**

الفصل السابع

تنفيذ الاستراتيجيات

Implementation of Strategies

الأهداف الأدائية Performance Objectives:

يتوقع أن يحقق الدارس الأهداف الأدائية التالية بعد أن يقرأ هذا الفصل:

1. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم تنفيذ الاستراتيجيات.
2. أن يبين الخطوات الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية.
3. أن يعدد **خمسًا** من التغييرات الهامة في البيئة الداخلية للمنظمة التي يتطلبها التنفيذ الناجح للخطط والسياسات.
4. ن يوضح العناصر **السبعة** التي حددتها شركة ماكينزي في أنموذجها عن نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجيات.
5. أن يبين كيفية حدوث التكامل بين التخطيط والتنفيذ.
6. أن يوضح أبعاد تنفيذ الاستراتيجيات.
7. أن يبين دور التنظيم في عملية تنفيذ الاستراتيجيات.
8. أن يحدد المكونات **الستة** للمنظمة والطرق **الست** التي يمكن استخدامها لربط تلك المكونات مع بعضها بعضًا.
9. أن يحدد دور الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجيات.
10. أن يوضح دور القيادة في تنفيذ الاستراتيجيات.
11. أن يبين الأساليب الإدارية الحديثة التي يلجأ إليها المسؤولون في المنظمات من أجل حث العاملين لتنفيذ البدائل الاستراتيجية المختلفة.
12. أن يشرح المداخل المختلفة لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

تعرف على فلسفة قائد إداري عربي معاصر في الإدارة

عبد الناصر علي حمد . الأردن

عبد الناصر علي حمد هو المدير العام لشركة فارمكسير (Pharmaixir) وهي فرع من شركة الحكمة في الأردن.

<u>من فلسفة عبد الناصر علي حمد في الإدارة:</u>

- *إن اجمل ما في عملي أن أمامي فرصاً، وأني أحفز العاملين ليروا ما أرى وإتاحة الفرصة للعاملين ليتعلموا من أخطائهم.*
- *إن أسوأ ما في عملي أنني أجد نفسي غارقاً في التفاصيل.*
- *إن أكثر النصائح التي تلقيتها قيمة في الإدارة هي أن تحقيق الأهداف وإيمانك كفيلان أن يحولا العقبات إلى فرص.*
- *إننا نواجه حالة عدم التأكد (Uncertainty) في العمل بما يلي:*

1. التأكد من أي قرار

2. دراسة المخاطر المالية التي ينطوي عليها أي قرار بعناية

3. مراجعة أية بيانات تاريخية أو متوقعة

4. الاعتماد على الحدس والمشاعر أحياناً

- *إن العوامل التنظيمية التي تساعد على التخطيط في الشركة هي:*

1. *وجود الهيكل التنظيمي المرن*
2. *توفر البيئة المواتية التي لا تفصل بين الإدارة العليا والعاملين*
3. *الاهتمام بالأفكار المبتكرة والجيدة*
4. *شيوع روح الفريق وتوفر التواصل من أعلى إلى أسفل وبالعكس*

- *النصيحة التي أقدمها لمديري المستقبل:*

الإيمان بالله والثقة فيما نقوم به كفيل بتحقيق النجاح لنا ولشركتنا

المصدر: Robbins، et al. (2011)، pp151-163

المقدمة Introduction

تعتبر عملية تنفيذ الاستراتيجيات عملية أساسية من عمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث تأتي هذه العملية بعد أن تكون المنظمة قد قامت بعملية المسح البيئي للبيئتين الداخلية والخارجة، ثم عملت على وضع خطط استراتيجية، تضمنت صياغة رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وقيمها الجوهرية، وصاغت استراتيجياتها المختلفة، سواء على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى وحدات الأعمال، أو على مستوى الوظائف، وبالتالي تأتي عملية تنفيذ الاستراتيجيات كعملية مكملة للعمليات السابقة، إذ يتم وضع الاستراتيجية التي عمدت المنظمة على تطبيقها موضع التنفيذ.

وتحتاج عملية تنفيذ الاستراتيجيات المقترحة ثلاثة أنشطة أساسية كي يتم التنفيذ بطريقة كفوءة وفعالة، ويتمثل النشاط **الأول** في وضع برامج تنفيذية، بمواعيد محددة، أما النشاط **الثاني** فيتمثل في تحديد الموازنات المالية المطلوبة للقيام بعملية التنفيذ على الوجه الأكمل، ويتعلق النشاط **الثالث** بوضع خطوات متسلسلة لعملية التنفيذ تضمن الانتقال من خطوة لأخرى بشكل سلس وميسر، وبحيث تقود تلك الخطوات والإجراءات للوصول إلى الأهداف المتوخاة من وراء عملية التنفيذ تلك.

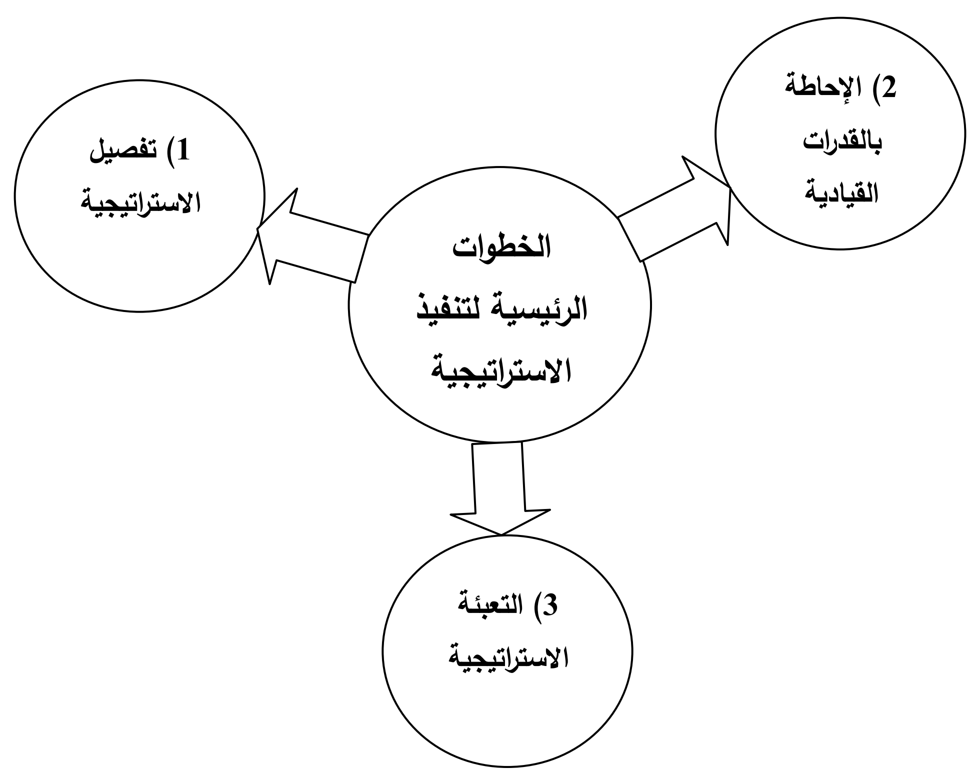
يتم تنفيذ الاستراتيجيات من خلال ترجمة الاستراتيجية التي تمت صياغتها إلى إجراءات عمل، من خلال تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة، وتوفير نظم للحوافز، وتنظيم الهيكل التنظيمي المناسب، ورسم السياسات التنظيمية، وتوفير نظم المعلومات المساندة، وتوفير نظم مناسبة للاتصالات، وإيجاد نظام لتقييم الأداء الاستراتيجي، وبالتالي فإن تنفيذ الاستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحديًا كبيرًا لإدارة المنظمة، لأنه يتطلب توفيقًا مدروسًا بين هذه المتطلبات المختلفة.

أولاً . مفهوم تنفيذ الاستراتيجيات The Concept of Strategic Implementation

تأتي عملية تنفيذ الاستراتيجيات، باعتبارها واحدة من عمليات الإدارة الاستراتيجية الأساسية، لتضع الاستراتيجية التي تم اعتمادها موضع التنفيذ، بمعنى أنه يتم في هذه المرحلة القيام بعملية التنفيذ الفعلي للاستراتيجية، وتكتسب هذه العملية أهمية كبيرة لأن النجاح الفعلي للمنظمة في تحقيق أهدافها يرتبط بمدى النجاح في تنفيذ الاستراتيجية، فلو كان هناك خطأ ما في أيٍ من العمليات السابقة، في التحليل مثلاً أو في التخطيط أو الصياغة، فإنه يمكن تلافي ذلك الخطأ وإصلاحه، بينما لا يمكن إصلاح الخطأ الناتج عن التنفيذ غير الجيد للاستراتيجية، فبعد أن يتم تصنيع منتج معين

مثلاً، وثبت أن هناك خطأ في تصنيعه، فمن الصعب، إن لم يكن مستحيلاً، إصلاح الخطأ، ومن هنا تأتي أهمية هذه العملية.

يقصد بتنفيذ الاستراتيجيات Strategic Implementation مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارسها المنظمة لوضع الخطط الاستراتيجية التي تم إقرارها، والسياسات التي تم اعتمادها موضع التنفيذ من خلال إقرار البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، وبشكلٍ عام، هناك ثلاثة خطوات رئيسية لتنفيذ الاستراتيجية (الدوري، 2005، ص293)، وهي كما يبينها الشكل رقم (33):



الشكل رقم (33): الخطوات الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية

1. **تفصيل الاستراتيجية**، أي تحويل الاستراتيجية إلى خطة تفصيلية، بحيث يتم تحويل الطموحات طويلة الأمد، والتي تأمل المنظمة تحقيقها، إلى أهداف تشغيلية سنوية من أجل سهولة تحقيقها، وهنا ينبغي أن ترتبط هذه الأهداف التشغيلية السنوية مع الأهداف الاستراتيجية بشكل منطقي.
2. **الإحاطة بالقدرات القيادية**، أي تحديد مدى مقدرة المدير على اتخاذ قرار البدء بتنفيذ الاستراتيجية، حيث ترتبط هذه المقدرة بمدى القدرة على تعبئة الموارد المختلفة باتجاه تحقيق الأهداف.

3. **<u>التعبئة الاستراتيجية</u>**، أي مقدرة الإدارة العليا على استقطاب وإيجاد وجهات نظر داعمة للاستراتيجية، وكذلك حشد الطاقات البشرية والمادية اللازمة، لغرض تنفيذ الاستراتيجية التي تم اختيارها.

إن عملية وضع الخيار الإستراتيجي موضع التنفيذ العملي يعني ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أي ممارسة وظائف العملية الإدارية المختلفة، وبشكل أكثر تفصيلاً، فإن عملية تنفيذ الاستراتيجيات تضطلع بمسؤولية الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي يتوقف على تحديد إجاباتها مدى النجاح في تنفيذ الاستراتيجية، إذ يتم في مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات وضع إجابات محددة للأسئلة الثلاثة التالية:

1. من الذي سيقوم بتنفيذ خطط المنظمة؟
2. ما هو المطلوب من أجل القيام بعملية التنفيذ؟
3. كيف سيتم القيام بما هو مطلوب؟

يعتمد نجاح عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والسياسات الموضوعة بشكلٍ كبير على مدى نجاح المنظمة في تحديد وتقديم إجابات دقيقة لتلك التساؤلات، حيث أن مرحلة التنفيذ هي المرحلة الأكثر أهمية في تحديد النجاح أو الفشل، ويتطلب التنفيذ الناجح لتلك الخطط والسياسات القيام ببعض التغييرات الهامة في البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تتمثل فيما يأتي:

1. ضرورة وضع وبناء هيكل تنظيمي مناسب قادر على تنفيذ الخطط الاستراتيجية والسياسات المختلفة.
2. تخصيص الموارد الملائمة للقيام بعملية التنفيذ، ووضع وتخصيص الموازنات والبرامج الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية.
3. خلق التزام قوي على مستوى المنظمة ككل تجاه أهداف المنظمة واستراتيجيتها المختارة.
4. توفير نظم للمكافآت والحوافز وربطها بشكل مباشر بتحقيق أو إنجاز النتائج المستهدفة.
5. تطبيق إجراءات وسياسات تساعد على تنفيذ الاستراتيجية بشكل فاعل.
6. توفير أنظمة فعالة للحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، ومن أجل متابعة ومراقبة مدى تقدم عملية تنفيذ الخطط.
7. خلق وتشجيع القيادة الداخلية التي تحتاجها عملية دفع التنفيذ إلى الأمام.

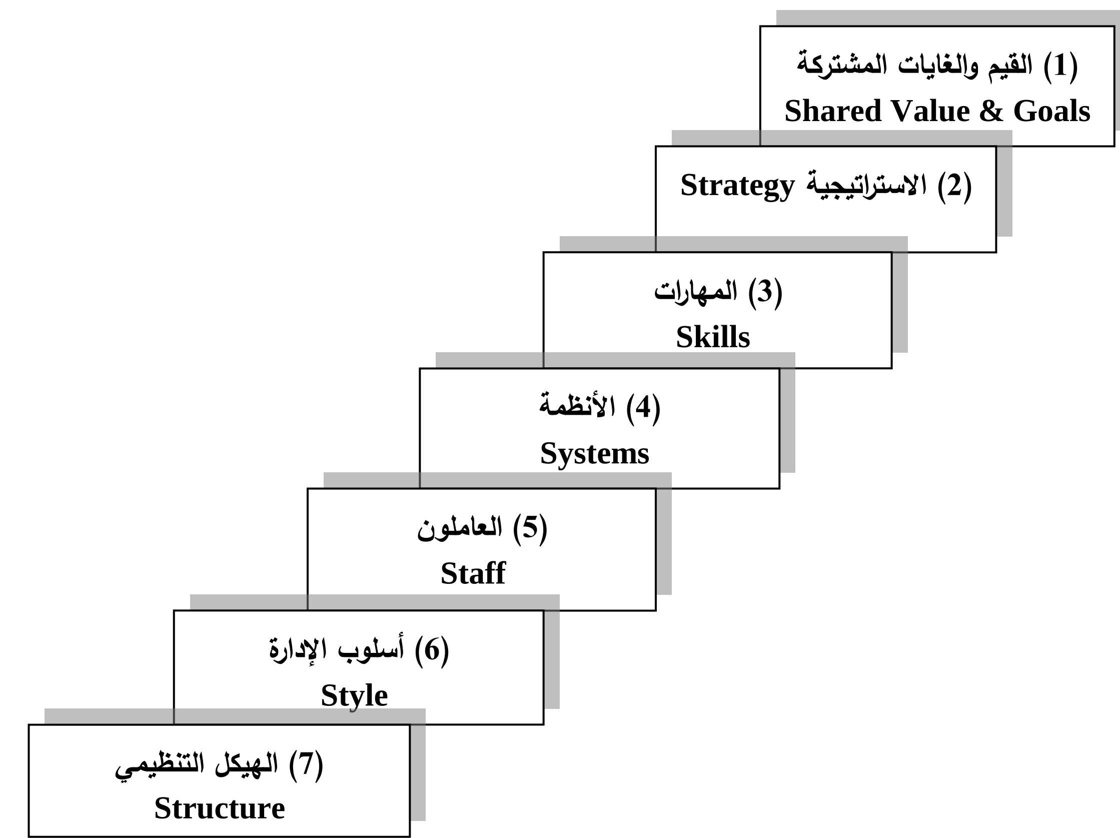
8. ضرورة وجود وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على العمل والإنجاز، أو مناخ تنظيمي داخلي يتناغم أو ينسجم مع الاستراتيجية بشكل يساعد على نجاحها.

وفيما يتعلق بالمستلزمات والمتطلبات الضرورية لنجاح عملية تنفيذ الاستراتيجيات، يرى أغلب المهتمين بالفكر الاستراتيجي أنها تتمثل في وجود الهيكل التنظيمي المناسب، وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة، وتوفير الموارد؛ سواء أكانت ملموسة أم غير ملموسة، وقد قدمت شركة ماكينزي الاستشارية أنموذجًا يتضمن سبعة عناصر إدارية وتنظيمية ضرورية لنجاح عملية تنفيذ الاستراتيجيات، وأطلقت عليها الشركة اسم أنموذج العناصر السبعة The Seven S Framework (7S)، حيث يبدأ كل عنصر من تلك العناصر بحرف (S) باللغة الانجليزية، وتلك العناصر هي (بني حمدان وإدريس، 2007، ص300):

1. القيم والغايات المشتركة Shared Values & Goals، والتي تمثل التطلعات والطموحات لما يريد أعضاء المنظمة تحقيقه والوصول إليه، وهذه يصعب التعبير عنها بشكل صريح في الأهداف.
2. الاستراتيجية Strategy، مجموعة من الممارسات التي تمارسها المنظمة بهدف تحقيق السبق على المنافسين، حيث تحدد من خلال تلك الممارسات رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها، وفي إطار تقييم الفرص والتهديدات البيئية، ونقاط القوة والضعف الداخلية، وبما يحقق التوازن في تلبية مصالح كل الأطراف، أي أنها تعني رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد.
3. المهارات Skills، تمثل ما يمتلكه العاملون في المنظمة من إمكانات وقدرات وكفاءات، ما يمكنهم من تحويل الأفكار والمعلومات إلى واقع عملي، وبالتالي فالمهارات هي التي تميز منظمة عن أخرى، وتجعلها قادرة على المنافسة بشكل أفضل.
4. الأنظمة Systems، مجموعة من التعليمات التي تعمل المنظمة بموجبها، والتي تشير إلى كيفية قيام المنظمة بإنجاز أعمالها المختلفة، وتشمل أنظمة الإنتاج، وأنظمة الرقابة، وأنظمة المعلومات، وغيرها من الأنظمة.

5. العاملون Staff، ويعتبرون عنصرًا مهمًا من عناصر تنفيذ الاستراتيجية، بما يملكونه من مهارات وقدرات، وينبغي على المنظمة أن تهتم بخصائص أولئك العاملين بشكل كبير، خاصة ما يتعلق بالخصائص التي تفيد في تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة بشكل فاعل.
6. أسلوب الإدارة Style، أي الطريقة الفكرية التي تعتمدها إدارة المنظمة في إدارة عملياتها المختلفة، حيث تظهر من خلال ذلك الأسلوب القيم الأساسية والجوهرية التي ينبغي أن تعتمدها المنظمة.
7. الهيكل التنظيمي Structure، يمثل الهيكل التنظيمي مجموعة العلاقات التنظيمية التي تحددها الخريطة التنظيمية، وبالتالي تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، وتوضيح عمليات التنسيق التي تتم بين الأنشطة المختلفة.

ويمكن تصوير هذه العناصر بالشكل رقم (34) التالي:



الشكل رقم (34): أنموذج العناصر السبعة الذي قدمته شركة ماكينزي لعملية تنفيذ الاستراتيجيات (7S)

ثانيًا ـ التكامل بين التخطيط والتنفيذ

The Integration Between Planning & Implementation

تعتبر عملية التنفيذ عملية لاحقة لعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أنها تترجم الخطط التي تم اعتمادها إلى أفعال، وبالتالي فإن مدى وحجم النجاح في تنفيذ الخطة غالبًا ما يرتبط بمجموعة عوامل أو عناصر، من أهمها:

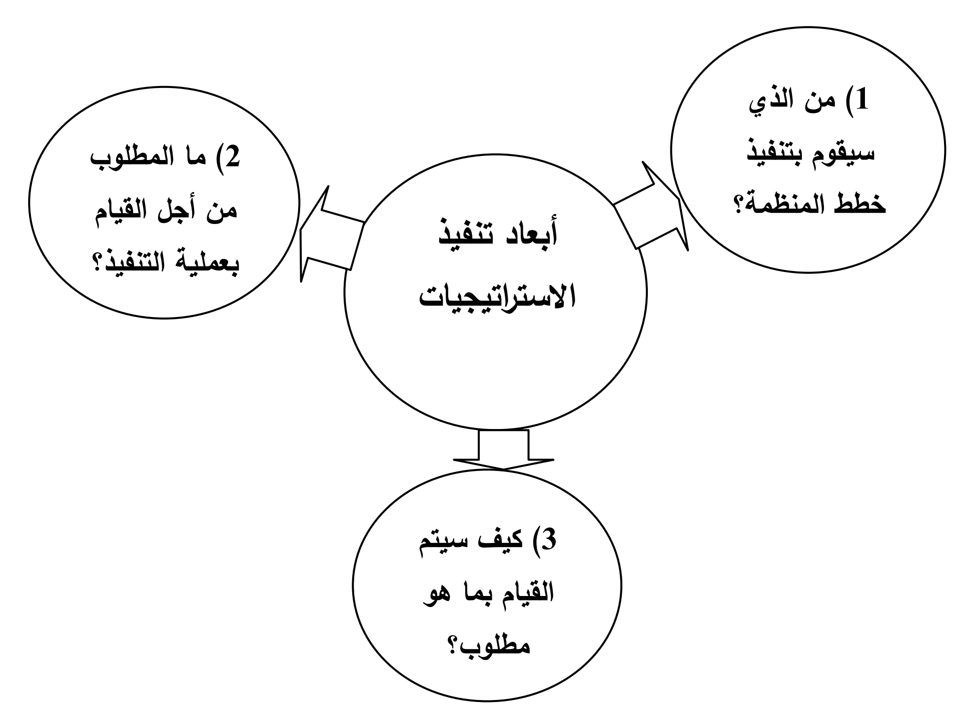
1. كفاءة وفعالية من يقومون بالتخطيط.
2. كفاءة وفعالية من يقومون بالتنفيذ.
3. دقة التخطيط ووضوح الخطط الموضوعة.
4. توفر الإمكانات المادية، من موازنات وأجهزة.
5. وضوح الإجراءات التنفيذية.

وهناك وجهتا نظر حول طبيعة العلاقة بين التنفيذ والتخطيط، فبينما ترى المدرسة الإدارية اليابانية أن التخطيط السليم والمتقن يقود حتمًا إلى تنفيذ فعال، فإن المدرسة الغربية، وخصوصًا الأمريكية، ترى أن التخطيط الفعال، وبرغم أهميته في نجاح التنفيذ، إلا أنه لا يقود دومًا إلى تنفيذ فعال، لأن هناك متطلبات أخرى لفعالية التنفيذ غير التخطيط المتقن، فالتنفيذ الفعال يحتاج لأنشطة مختلفة ومتعددة، كما يحتاج إلى منفذين يملكون القدرة على التنفيذ بفعالية، بمعنى أن التخطيط المتقن هو أحد الشروط لنجاح التنفيذ وليس هو الشرط الوحيد.

ثالثًا . أبعاد تنفيذ الاستراتيجيات

The Dimensions of Strategic Implementation

هناك أبعاد مختلفة لعملية تنفيذ الاستراتيجيات، والمقصود بهذه الأبعاد هو كيفية تحديد الإجابات المختلفة لعدد من الأسئلة المحددة، حيث تمثل هذه الأسئلة، وبالتالي الإجابات المتوقعة لها أبعاد عملية تنفيذ الاستراتيجيات، وبشكل أكثر تحديدًا تتمحور عملية تنفيذ الاستراتيجيات حول ثلاثة أبعاد، يصورها الشكل رقم (35)، وهي:



الشكل رقم (35): أبعاد تنفيذ الاستراتيجيات

1) من الذي سيقوم بتنفيذ خطط المنظمة؟

من المعروف أن المديرين في الإدارة العليا لأية منظمة هم الذين يقومون بعملية التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي وضع الخطط والسياسات المختلفة للمنظمة، أما ما يتعلق بتنفيذ تلك الخطط والسياسات، فيقوم كل فرد في المنظمة، وحسب موقعه بعملية التنفيذ من خلال وضع البرامج التنفيذية التي يمكن من خلالها القيام بعملية التنفيذ على أكمل وجه، وربما يكون المنفذون للخطط والسياسات المختلفة من أي مستوى إداري، وكل حسب موقعه واختصاصه.

2) ما المطلوب من أجل القيام بعملية التنفيذ؟

تتضمن عملية تنفيذ الخطط المختلفة القيام بثلاثة أنشطة أساسية من شأنها وضع تلك الخطط موضع التنفيذ الفعلي والعملي، وهذه الأنشطة هي:

أ. وضع البرامج التنفيذية، التي يتم من خلالها تحديد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز الخطط المختلفة، والهدف من وضع هذه البرامج التنفيذية هو نقل الخطط الاستراتيجية التي تم إقرارها إلى موضع التنفيذ الفعلي.

ب. وضع الموازنات المالية، وفي هذه الحالة يتم تحديد الكلفة المرافقة لكل برنامج تنفيذي، وذلك بهدف تخصيص الموازنات المالية التي تكفي للقيام بعملية التنفيذ بشكل فاعل ودون إبطاء.

ت. تطوير الإجراءات المختلفة، حيث تعرف الإجراءات Procedures بأنها نظام من الخطوات المتلاحقة والمتتابعة التي توضع بشكل مفصل لبيان كيف يمكن إنجاز المهام المختلفة، وتهدف الإجراءات لتوجيه الأنشطة المختلفة الوجهة السليمة.

3) كيف سيتم القيام بما هو مطلوب؟

بمعنى كيف سينفذ البديل الاستراتيجي الذي تم اختياره؟، وهنا يأتي دور عملية التحليل الاستراتيجيي التي تم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات التي تحملها البيئة الخارجية، حيث تقود الإجابة عن هذا التساؤل إلى دراسة واقع المنظمة من حيث الإمكانات المادية والبشرية المطلوبة، وكذلك تهيئة الوضع الداخلي للمنظمة والعاملين فيها، من خلال تنظيم وإعادة تنظيم المنظمة وتدريب العاملين وتوجيههم، أي أن عملية تنفيذ البديل الاستراتيجي تتطلب أولاً إجراء تغييرات مهمة في البناء التنظيمي، وثانيًا تأهيل العاملين بشكلٍ أساس ليكونوا قادرين على القيام بعملية التنفيذ بشكل ممتاز، وسيتم في الفقرات القادمة من هذا الفصل بيان كيف يتم ذلك.

رابعًا . دور التنظيم في عملية تنفيذ الاستراتيجيات

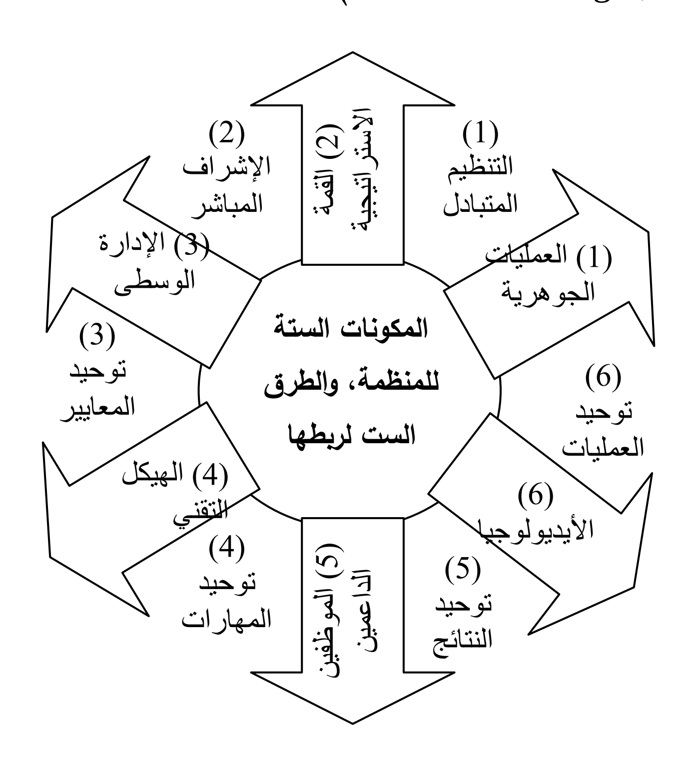
The Organizational Role in the Strategic Implementation Process

يعرف التنظيم بأنه الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب وتنسيق جهود جماعة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة، وبالتالي فهو يشمل عملية وضع هيكل للعلاقات المختلفة بين الوظائف التي يمارسها الأفراد لغرض تسهيل عمليات التعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها، أي أن التنظيم هو الذي يعمل على تقسيم العمل بين الأفراد حسب اختصاصاتهم، كما يحدد الأسلوب الذي ينبغي إتباعه من الجميع للقيام بعملية تنفيذ الأعمال المختلفة، وبذات الوقت يحدد كيفية الاتصال بين الوحدات والدوائر المختلفة في المنظمة، والتي ينبغي أن تتكامل مع بعضها بعضًا من أجل تنفيذ الأعمال بطريقة كفوءة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

وتتضمن وظيفة التنظيم أيضًا وضع الهيكل التنظيمي المناسب، حيث يتضمن هذا البعد وضع بناء تنظيمي يكون قادرًا على التوافق مع البدائل الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة، إذ ينبغي على المنظمة أن تعمل على تغيير بنائها التنظيمي بما يتوافق والخطط الاستراتيجية المراد تنفيذها، فغالبًا ما

يكون هناك تعارضٌ بين الخطط الاستراتيجية التي يتم وضعها وتبنيها من قبل المنظمة؛ وما بين البناء التنظيمي الذي تعتمده المنظمة، ومن أجل النجاح في تنفيذ تلك الخطط يتطلب الأمر إيجاد حالة من التوافق بين تلك الخطط والهيكل التنظيمي، ما يدعو إلى ضرورة تغيير الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة، لأن أي تغيير في الخطط الاستراتيجية للمنظمة ينبغي أن يتبعه تغيير في الهيكل التنظيمي، وهذه ضرورة لا بد من توافرها إذا أرادت المنظمة النجاح في تنفيذ خططها الاستراتيجية (Wheelen & Hunger, 2012, P.321).

لقد أظهر بعض الباحثين، وتحديدًا الباحث منتزبيرج Mintzberg، أن هناك ستة مكونات لكل منظمة، أيًا كانت طبيعة عملها، وأن هذه المكونات الستة تحتاج لست طرق أساسية من أجل التنسيق فيما بينها، وهنا يأتي دور الاستراتيجية في تحديد كيفية توحيد تلك المكونات مع طرق التنسيق، لأن الاستراتيجية المعتمدة في المنظمة هي التي تحدد نوع البناء الذي سيستخدم، ويلخص الشكل رقم (36) المكونات الستة للمنظمة والطرق الست التي يمكن استخدامها لربط تلك المكونات مع بعضها بعضًا (Wheelen & Hunger, 2012, P.326):



الشكل رقم (36) المكونات الستة للمنظمة والطرق الست التي يمكن استخدامها لربط تلك المكونات

يتبين من الشكل رقم (36) السابق أن المكونات الستة لأية منظمة تتكون مما يأتي:

1. **العمليات الجوهرية Operating Core**، تظهر نوع وطبيعة العمليات الأساسية التي تقوم بها المنظمة، وفيما إذا كانت خدمية أم إنتاجية.
2. **القمة الاستراتيجية Strategic Apex**، ويقصد بها الإدارة العليا للمنظمة.
3. **الإدارة الوسطى Middle Line**، تشير إلى مديري الوحدات والدوائر الرئيسية في المنظمة، والذين تكون مهمتهم التنسيق بين القمة الاستراتيجية والعاملين.
4. **الهيكل التقني Technostructure**، يشير هذا الهيكل إلى العاملين الذين يقومون بتصميم العمليات المختلفة للمنظمة، مثل المهندسين، والمحاسبين، وغيرهم.
5. **الموظفين الداعمين Support Staff**، وهم الذين يقومون بتنفيذ الأعمال الداخلية من عمليات صيانة وغيرها.
6. الأيديولوجيا Ideology، تمثل ثقافة المنظمة والاعتقادات التي تتبناها المنظمة.

أما **الطرق الست** الأساسية التي يمكن استخدامها لربط المكونات الستة للمنظمة مع بعضها البعض، فتتمثل في:

1. **التنظيم المتبادل**، الذي تستخدم فيه الاتصالات الرسمية بين المكونات السابقة.
2. **الإشراف المباشر**، الذي يتم من القمة الاستراتيجية إلى بقية المكونات.
3. **توحيد المعايير**، لمساعدة العاملين الاشتراك في نفس الاعتقادات.
4. **توحيد المهارات**، أي مقايسة المهارات المطلوب توافرها في العاملين.
5. **توحيد النتائج**، تستخدم هذه الطريقة للتعرف على المخرجات النهائية للمنظمة.
6. **توحيد العمليات**، لتحديد طرق موحدة في انجاز العمل في المنظمة.

إذًا، فإن البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منظمة، خاصة تلك التي تعمل على تغيير استراتيجياتها المختلفة، يتبع بالضرورة للاستراتيجية التي تتبناها المنظمة، فالاستراتيجية متغير مستقل لا تتأثر بنوع الهيكل التنظيمي، بينما الهيكل التنظيمي متغير تابع يتأثر بنوع الاستراتيجية التي تم تبنيها، ونشير في هذا الصدد إلى أن هناك نوعين أساسيين من الهيكل التنظيمي يمكن للمنظمة إتباع أحدهما حسب طبيعة البيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة، هما:

1. الهيكل التنظيمي المركزي Central Structure، ويركز هذا النوع من البناء التنظيمي على اعتماد المركزية في اتخاذ القرارات المختلفة، ويناسب المنظمات البيروقراطية التي تعمل في بيئة مستقرة.
2. الهيكل التنظيمي اللامركزي Decentralized Structure، يعتمد هذا الهيكل اللامركزية في اتخاذ القرارات، ويستخدم الإجراءات المرنة، ويناسب هذا التنظيم المنظمات التي تعمل في بيئة متقلبة وغير مستقرة، وتشهد تغيرات مستمرة.

وعلى الرغم من أن النوعين السابقين من التنظيم يمكن الاعتماد على أحدهما في ترتيب عمل المنظمة، واتخاذ القرارات وفقًا لطبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة، إلا أن هناك طريقة أكثر حداثة وملائمة في وظيفة التنظيم، وهي الطريقة التي ابتكرتها شركة جنرال إليكتريك الأمريكية عام 1971، والتي تقوم على أساس أن الهيكل التنظيمي يعتمد على وحدات العمل الاستراتيجية Strategic Business Units (SBU)، حيث تعرف وحدة العمل الاستراتيجية بأنها مجموعة تنظيمية منفصلة ومستقلة، وتعمل على أساس التخصص في الإنتاج والتسويق، وتتمتع بصلاحيات ومسؤوليات لإدارة شؤونها الخاصة ووضع الاستراتيجيات التنافسية وفقًا لما تراه مناسبًا لها.

خامسًا ـ دور الموارد البشرية في عملية تنفيذ الاستراتيجيات

The Role of Human Resource in the Strategic Implementation Process

تلعب الموارد البشرية دورًا مهمًا في عملية تنفيذ الاستراتيجيات، إذ أن مدى النجاح في عملية التنفيذ تعتمد بشكلٍ أساس على مدى فاعلية وكفاءة الموارد البشرية، وقدرتها على القيام بعمليات التنفيذ بشكل ناجح، وتكمن هنا أهمية وجود إدارة سليمة للموارد البشرية، لأن وظيفة هذه الإدارة تركز أساسًا على كيفية إيجاد وتطوير الإمكانات البشرية المطلوبة لتنفيذ البدائل الاستراتيجية التي تم اعتمادها، وبالتالي يكون دور إدارة الموارد البشرية هو كيفية استقطاب واختيار وتعيين عاملين يتمتعون بمهارات وخبرات عالية تمكنهم من تنفيذ أعمالهم بطريقة فاعلة وكفوءة.

تتطلب مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات قيام المنظمة بإجراء بعض التغييرات المتعلقة بالموارد البشرية خاصة ما يرتبط بحجم تلك الموارد ونوعيتها والمؤهلات والخبرات المطلوب توافرها فيها، وذلك بهدف إنجاز الخطط والسياسات التي تم إقرارها، لأنه غالبًا ما تتضمن الخطط الاستراتيجية الجديدة توجهات

إنتاجية أو تسويقية جديدة، وتتطلب هذه بالضرورة مهارات جديدة ينبغي على المنظمة أن تبحث عنها، سواء من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية الموجودة في المنظمة أصلاً؛ أو من خلال استقطاب واختيار وتعيين موظفين جدد يحملون مثل تلك المؤهلات المطلوبة، لأن عملية تنفيذ الاستراتيجيات تتطلب اهتمامًا واسعًا ليس فقط بنوعية المديرين الاستراتيجيين؛ بل أيضًا بنوعية المديرين المتخصصين، وكذلك بالعمال والفنيين، لأن عملية تنفيذ الاستراتيجيات عملية يشارك بها مختلف المستويات الإدارية في المنظمة (جرادات، 2013، ص304).

يتمثل الدور المهم الذي تضطلع به إدارة الموارد البشرية في كيفية تدريب وتنمية العاملين، فبعدما تتم عملية تحديد البدائل الاستراتيجية، تكون الخطوة التالية هي تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي ستقوم بعملية تنفيذ تلك البدائل، وفي أغلب الأحيان تكون البدائل الاستراتيجية التي تم إقرارها واعتمادها ذات صبغة خاصة وجديدة، وتتطلب عملية تنفيذها مهارات ربما لم يعتد العاملون في المنظمة على القيام بها، الأمر الذي يجعل عملية تدريب العاملين وتنميتهم أمرًا حتميًا لنجاح عملية التنفيذ، وهنا تكمن قدرة إدارة الموارد البشرية على صياغة وتحديد برامج تدريبية ذات صبغة عملية تسهم في تطوير قدرات وإمكانات العاملين، وتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم، وتنفيذ ما هو مطلوب منهم بشكل فاعل.

كذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تهتم، وبشكل كبير، بقدرات وإمكانات المديرين، سواء في المستويات العليا، أو على مستوى الوحدات والدوائر المختلفة، لأن النجاح في تنفيذ الخطة الاستراتيجية يعتمد، وبشكل كبير، على قدرة المديرين لترجمة الخطط الاستراتيجية وتحويلها إلى إجراءات وخطوات يسهل تنفيذها، وقبل هذه الخطوة ينبغي عمل مواءمة بين نوعية المدير العام والاستراتيجية المراد إتباعها في المنظمة، فمثلاً ينبغي أن يتمتع المدير التنفيذي في منظمة تتبع استراتيجية التركيز في الإنتاج بمهارات وخبرات كبيرة في مجال الصناعة التي تقوم بها المنظمة، أي أن هناك ضرورة، ومن أجل النجاح في تنفيذ الخطط الاستراتيجية على أكمل وجه، لأن يكون مديرو المنظمة ممن يمتلكون المهارات الضرورية والكافية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل سليم.

سادسًا . دور وظيفة القيادة في عملية تنفيذ الاستراتيجيات

The Role of Leadership in the Strategic Implementation Process

تعرف القيادة Leadership بأنها القدرة على إقناع الآخرين في التوجه نحو تحقيق الأهداف بحماس واندفاع، من خلال توجيههم وإرشادهم وكسب ولائهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية.

واستنادًا لهذا التعريف للقيادة يتبين مدى أهمية هذه الوظيفة في نجاح عملية التنفيذ، لأنه بدون كسب ولاء العاملين، ومن مختلف المستويات الإدارية، وكذلك رغبتهم واقتناعهم بالعمل الذي يقومون به، فإنه يكون من الصعب تنفيذ ما يوكلون به من أعمال بشكل سليم، إذًا ينبغي أن يمتلك القادة في المنظمات القدرة على التأثير على الآخرين، وبذات الوقت القدرة على إقناعهم بضرورة تحقيق الأهداف الموضوعة بدافعية وحماس، وكلما كان هذا التأثير، وهذه القدرة أعلى؛ كان هناك نجاح أعلى في تحقيق الأهداف الموضوعة، لأن العنصر الرئيس في نجاح عملية تنفيذ البدائل الاستراتيجية هو قدرة ورغبة واندفاع العاملين واقتناعهم بتنفيذ تلك البدائل، وعادةً يلجأ المسؤولون في المنظمات لإتباع عددٍ من الأساليب الإدارية الحديثة من أجل حث العاملين لتنفيذ البدائل الاستراتيجية المختلفة، وإنجاز البرامج التنفيذية المحددة، ومن تلك الأساليب (رشيد وجلاب، 2008، ص371):

1. تفويض بعض السلطات للمديرين التنفيذيين ليتمكنوا من تنفيذ الأعمال الموكولة لهم بكفاءة.
2. استخدام وتوظيف بعض أساليب التحفيز للعاملين، كي يقوموا بأعمالهم على أكمل وجه.
3. تنسيق النشاطات المختلفة لضمان التسلسل المنطقي في تنفيذ تلك النشاطات.
4. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
5. تطوير أنظمة خاصة لتوجيه الجهود الجماعية من إنجاز الأهداف المختلفة.

ومن أجل النجاح في توفير كل أو بعض هذه الأساليب الإدارية الحديثة، ينبغي على المنظمات مراجعة **ثقافتها التنظيمية**، والعمل على تقويتها، والتأكد من مدى انسجامها وتوافقها مع الاستراتيجيات الجديدة التي تم تبنيها وإقرارها، لأنه، وفي الكثير من الأحيان يكون هناك عدم توافق أو انسجام ما بين الثقافة التنظيمية السائدة والاستراتيجيات التي تعمل في ضوئها المنظمة، مما يتطلب تحديد نقاط عدم التوافق أو التطابق والعمل على تغييرها لتصبح أكثر قبولاً وانسجامًا.

كذلك، فإن أحد الأساليب الإدارية المهمة، والتي يمكن للمنظمات الاعتماد عليها في تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة هو **أسلوب الإدارة بالأهداف** Management by Objectives، حيث

يستخدم هذا الأسلوب من أجل إنجاز وظيفة القيادة عن طريق ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها، وذلك من خلال ربط عملية التخطيط بالأداء، وهذا ما جعل أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب المناسبة للتنفيذ الفعال، ويقوم هذا الأسلوب على أساس توفير أكبر مشاركة ممكنة من العاملين في وضع أهداف المنظمة التي يعملون فيها، وبالتالي العمل على تنفيذها، الأمر الذي يجعل العاملين يشعرون بأن هذه الأهداف هي أهدافهم الشخصية أيضًا، مما يحثهم ويحفزهم على الحرص لتنفيذ الخطط الموضوعة بعناية فائقة لتحقيق الأهداف التي شاركوا في وضعها.

سابعًا . مداخل تنفيذ الخطة الاستراتيجية

Approaches of Strategic Plan Implementation

تتضمن عملية تنفيذ الاستراتيجيات القيام بالإجراءات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف والاستراتيجيات والغايات المراد الوصول إليها، ويتطلب هذا الأمر وضع برامج تنفيذية، وتخصيص موازنات مالية، ووضع إجراءات محددة للقيام بعملية التنفيذ، كما يتطلب الأمر مساهمة المستويات الإدارية العليا في المنظمة بعملية التنفيذ، وكذلك حشد الموارد اللازمة لذلك، سواء أكانت موارد مادية ملموسة أم بشرية وغير ملموسة، أي أن تنفيذ الخطط أو البدائل الاستراتيجية يحتاج لتضافر الجهود والمساهمة من كل المنظمة بما فيها من موارد وإمكانات ومستويات إدارية.

وحتى تتم عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فاعل، فإن على المنظمة أن تحدد المدخل المناسب الذي يمكنها من تنفيذ الاستراتيجية، وغالبًا ما يعتمد اختيار هذا المدخل على طبيعة نشاط المنظمة، ونوع الهيكل أو البناء المعتمد، وطبيعة الثقافة السائدة، وقد أورد المهتمون عددًا من المداخل التي يمكن اعتماد أحدها لتنفيذ الاستراتيجية، ومن أهم تلك المداخل (الغالبي وإدريس، 2009، ص ص460-461):

1) **<u>مدخل إصدار الأوامر The Commander Approach</u>**، استنادًا لهذا المدخل يقوم المديرون في المستويات العليا بعمليات التحليل الاستراتيجي، وكذلك صياغة الاستراتيجيات المختلفة، ثم يطلبون من العاملين في المنظمة تنفيذ البدائل الاستراتيجية التي قاموا بتطويرها، أي أنهم يصدرون الأوامر للعاملين من أجل القيام بعملية التنفيذ، وما يؤخذ على هذا المدخل هو الفصل بين عمليات التفكير والتنفيذ، الأمر الذي من شأنه أن يولد مشاكل أثناء عملية التنفيذ.

2) **مدخل التغيير التنظيمي The Organizational Change Approach**، يعرف التغيير التنظيمي بأنه استراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهيكل المنظمة لتستطيع أن تكّيف نفسها لمواجهة التغييرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، أي أن التغيير التنظيمي هو ذلك التحوّل الذي يحصل في نشاطات المنظمة، العمليات، والأهداف، والعاملين، استجابة لقوى ضاغطة، غالبًا ما تكون خارجية، وبالتالي، فإن مدخل التغيير التنظيمي هو ذلك المدخل الذي يقوم على أساس دفع العاملين لتنفيذ الاستراتيجية من خلال تقبلهم لبعض التغييرات، سواء على صعيد المنظمة، أو على صعيد بعض السلوكيات للعاملين، أي أنه، ومن أجل تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، ينبغي إجراء بعض التغييرات في الهيكل التنظيمي وفي الموارد البشرية، وفي تحديد أولويات وأهداف المنظمة.

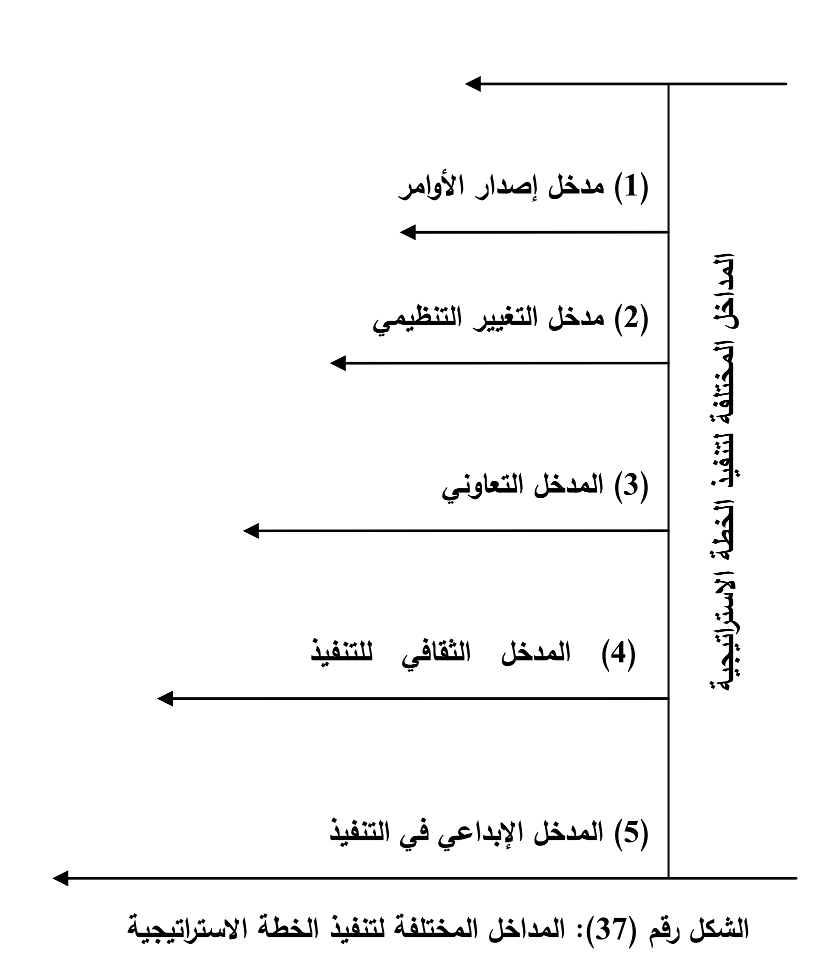
3) **المدخل التعاوني The Collaborative Approach**، استنادًا لهذا المدخل يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة في المنظمة، حيث يتولى فريق التخطيط صياغة الاستراتيجيات المختلفة، واقتراح الآليات المناسبة للتنفيذ، والذي يتم من خلال التنسيق بين مختلف المديرين العاملين في المنظمة، حيث تعمد المنظمات إلى تشكيل لجان دائمة مهمتها صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها، وذلك بالتعاون بين جميع العاملين في المنظمة، كلٌ حسب موقعه، أي أن عملية التنفيذ لا تتم بمعزل عن عملية التخطيط والصياغة، بل يشارك في ذلك معظم المديرين، وما يؤخذ على هذا المدخل كثرة وجهات النظر بسبب كثرة المشاركين في عمليات التخطيط واقتراح آليات التنفيذ.

4) **المدخل الثقافي للتنفيذ The Cultural Approach for Implementation**، جاء هذا المدخل كمكمل للمدخل التعاوني السابق ذكره، فبينما يقوم المدخل التعاوني على فكرة إشراك المديرين في عمليات التخطيط واقتراح آليات التنفيذ التي تتم بالتعاون بين جميع العاملين في المنظمة، يأتي هذا المدخل ليدمج المستويات الإدارية الدنيا في عمليات الصياغة والتنفيذ، ويحتاج هذا الأمر إلى تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة لتقبل مشاركة الفئات الدنيا بعمليات الصياغة والتنفيذ، أي وجود ثقافة تعمل على جسر الهوة القائمة بين عمليات التفكير والتنفيذ، وذلك من خلال إيجاد أو بناء نظام للقيم المشتركة في المنظمة، وبالرغم من أهمية هذا المدخل وجدواه

الكبيرة في عملية التنفيذ الاستراتيجي؛ إلا أنه يؤخذ عليه افتراضه توفر الذكاء والمقدرة الذهنية لجميع العاملين، إضافة إلى أنه يحتاج لوقت طويل حتى يتم بناء القيم المشتركة.

5) **<u>المدخل الإبداعي في التنفيذ The Creative Approach in Implementation</u>**، يرى هذا المدخل أن عمليات صياغة وتنفيذ البدائل الاستراتيجية تتم مع بعضها بعضًا، دون أن يكون هناك فاصل بين العمليتين، وبالتالي فإن عمليتي التفكير والتنفيذ للاستراتيجية متلازمتان، لذا فإن تنفيذ الاستراتيجية ينبغي أن يتم بطرق إبداعية، مما يدفع الإدارة العليا لتشجيع العاملين على ابتكار أساليب إبداعية في التنفيذ دون أن تحدد لهم برامج تنفيذية محددة، بل يترك لهم اختيار ما يرونه مناسبًا من أساليب يكون فيها روح التحدي والإبداع، ويناسب هذا المدخل الشركات الكبيرة التي تتكون من عدد كبير من الدوائر والوحدات.

ويلخص الشكل رقم (37) المداخل المختلفة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية:



الشكل رقم (37): المداخل المختلفة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية

الخلاصة

بعد أن تتم صياغة استراتيجيات المنظمة تأتي المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الاستراتيجية وهي مرحلة أو عملية تنفيذ الاستراتيجيات، وذلك لوضع الاستراتيجية التي تم اعتمادها موضع التنفيذ، حيث يتم في هذه المرحلة القيام بعملية التنفيذ الفعلي للاستراتيجية، ويعتمد النجاح الفعلي للمنظمة في تحقيق أهدافها على مدى النجاح في تنفيذ الاستراتيجية، ويقصد بتنفيذ الاستراتيجيات مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارسها المنظمة لوضع الاستراتيجيات التي تم بناؤها موضع التنفيذ. وتضطلع عملية التنفيذ الاستراتيجي بمسؤولية الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي يتوقف على تحديد إجاباتها مدى النجاح في تنفيذ الاستراتيجية، وهي: من الذي سيقوم بتنفيذ خطط المنظمة؟، وما هو المطلوب من أجل القيام بعملية التنفيذ؟، وكيف سيتم القيام بما هو مطلوب؟. وقد بحثنا في هذا الفصل ست قضايا أساسية، هي:

أما القضية الأولى فتتمثل في التكامل بين التخطيط والتنفيذ، وميزنا هنا بين مدرستين مختلفتين، ففي حين ترى المدرسة الإدارية اليابانية أن التخطيط السليم والمتقن يقود حتمًا إلى تنفيذ فعال، فإن المدرسة الأمريكية ترى أن التخطيط الفعال، وبرغم أهميته في نجاح التنفيذ، إلا أنه لا يقود دومًا إلى تنفيذ فعال، لأن هناك متطلبات أخرى لفعالية التنفيذ.

أما القضية الثانية فتناولنا فيها أبعاد عملية تنفيذ الاستراتيجيات، والتي بينّا أنها تتمحور حول ثلاثة أبعاد أساسية، هي: من الذي سيقوم بتنفيذ خطط المنظمة؟، وما هو المطلوب من أجل القيام بعملية التنفيذ؟، كيف سيتم القيام بما هو مطلوب.

وفي القضية الثالثة بحثنا دور التنظيم في عملية تنفيذ الاستراتيجيات، باعتبار أن التنظيم هو الذي يعمل على تقسيم العمل بين الأفراد حسب اختصاصاتهم، ويحدد الأسلوب الذي ينبغي إتباعه من الجميع للقيام بعملية تنفيذ الأعمال المختلفة، كما يحدد أيضًا كيفية الاتصال بين الوحدات والدوائر المختلفة في المنظمة لتتكامل مع بعضها بعضًا من أجل تنفيذ الاستراتيجيات بطريقة كفوءة.

وناقشنا في القضية الرابعة دور الموارد البشرية في عملية تنفيذ الاستراتيجيات، إذ يعتمد النجاح في عملية التنفيذ بشكلٍ كبير على مدى فاعلية وكفاءة الموارد البشرية العاملة في المنظمة.

أما القضية الخامسة فبحثت في دور وظيفة القيادة في عملية تنفيذ الاستراتيجيات، فبدون كسب ولاء العاملين، ووجود رغبة واقتناع من قبلهم بالعمل الذي يقومون به، فإنه يكون من الصعب تنفيذ ما يوكلون به من أعمال بشكل سليم.

وتناولت القضية السادسة بيان مداخل تنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتمثلة في: مدخل إصدار الأوامر، ومدخل التغيير التنظيمي، والمدخل التعاوني، والمدخل الثقافي للتنفيذ، والمدخل الإبداعي في التنفيذ.

أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة

1. ما المقصود بعملية تنفيذ الاستراتيجيات، وما أهمية هذه العملية في نجاح الإدارة الاستراتيجية؟
2. هناك ثلاث خطوات رئيسية لتنفيذ الاستراتيجية، ما تلك الخطوات؟
3. من خلال عملية تنفيذ الاستراتيجيات يتم الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي يتوقف على تحديد إجاباتها مدى النجاح في تنفيذ الاستراتيجية، ما تلك الأسئلة؟
4. يتطلب التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي تم بناؤها القيام ببعض التغييرات الهامة في البيئة الداخلية للمنظمة، ما هي تلك التغييرات؟
5. قدمت شركة ماكينزي الاستشارية نموذجًا يتضمن سبعة عناصر إدارية وتنظيمية ضرورية لنجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي، أطلقت عليها اسم نموذج العناصر السبعة The Seven S Framework (7S)، اشرح تلك العناصر؟
6. يرتبط مدى النجاح وحجمه في تنفيذ الاستراتيجية بمجموعة عوامل أو عناصر، بيِّنها؟
7. هناك مدرستان مختلفتان حول طبيعة العلاقة بين التنفيذ والتخطيط، هما المدرسة اليابانية والمدرسة الأمريكية، بيِّن الاختلاف بينهما فيما يتعلق بطبيعة تلك العلاقة.
8. هناك ثلاثة أبعاد أساسية لعملية تنفيذ الاستراتيجيات، بيِّنها بالتفصيل.
9. تتضمن عملية تنفيذ الخطط المختلفة القيام بثلاثة أنشطة أساسية لوضع تلك الخطط موضع التنفيذ الفعلي والعملي، ما تلك الأنشطة؟
10. ما الأدوار الرئيسة التي تلعبها وظيفة التنظيم في عملية تنفيذ الاستراتيجيات؟ وكيف يمكن أن يسهم ذلك في نجاح عملية التنفيذ؟
11. بيَّنَ أحد رواد الفكر الاستراتيجي، وهو منتزبيرج Mintzberg، أن هناك ستة مكونات لكل منظمة، أيًا كانت طبيعة عملها، بيِّن تلك المكونات.
12. ما الطرق الست الأساسية التي يمكن استخدامها لربط المكونات الستة للمنظمة مع بعضها بعضًا؟
13. أيهما يتبع الآخر: الهيكل التنظيمي أم الاستراتيجية، ولماذا؟
14. ما الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في عملية تنفيذ الاستراتيجيات، وكيف يمكن تفعيل هذا الدور ليصبح دافعًا لتحقيق نجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها المختلفة؟

15. ما الدور الذي تلعبه وظيفة القيادة في عملية تنفيذ الاستراتيجيات؟

16. أورد المهتمون عددًا من المداخل التي يمكن اعتماد أحدها لتنفيذ الاستراتيجية، ما أهم تلك المداخل؟

التفكير الاستراتيجي والجمال في الصحراء

إن من خصائص التفكير الاستراتيجي اهتمام المديرين بالبيانات والمعلومات والابتعاد عن موقف الجمل الذي لا يعرف انه يحمل على ظهره الماء ويموت عطشًا.

إننا نعيش عصر المعرفة المتفجرة، وتوفر البيانات والمعلومات الضرورية لوضع الخطط الاستراتيجية، ورغم ذلك فإن عددًا من المديرين لا يستفيدون جيدًا من توفر البيانات والمعلومات في تحديد غايات وأهداف منظماتهم ووضع خططهم الاستراتيجية وبرامج العمل بها.

ويحتم التفكير الاستراتيجي على المديرين في المنظمات أن يتعاملوا مع البيانات والمعلومات تعاملاً مهنيًا حرفيًا من حيث تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة، وتحليلها وتفسيرها والاستفادة منها وتحديثها في خططهم الاستراتيجية. إن الفشل في القيام بهذه المهام يعتبر سببًا رئيسيًا في فشل تلك الخطط وتراجع المنظمات التي يرأسونها.

وهم في هذا مثلهم مثل الجمل الذي يحمل على ظهره الماء ويموت عطشًا في الصحراء، لأنه لا يعرف أنه يحمل الماء، وفي هذا قال الشاعر:

كالعيس في البيداء يقتلها الظما والماء فوق ظهورها محمول

المصدر: أبو بكر (2010)، ص ص 131-132.

الفصل الثامن

تقييم الاستراتيجيات

Evaluation of Strategies

أقوال في الموضوع

- "إنها خطة سيئة لأنها لم تسمح بأية تعديلات"

بوبليوس سيرس، 42 قبل الميلاد (Pubilius Syrus) . كاتب روماني

- "تكون الخطط طويلة المدى خططًا قيمة إذا نُقِّحت وعُدِّلت خلال فترات قصيرة. إن خطة الخمس سنوات تعدل سنويًا للخمس سنوات القادمة، ويعتبر الأساس السليم لهذا التغيير مقياسًا دقيقًا للنتائج التي تحققت في السنة الأولى ومقارنة ذلك بأهداف السنوات الخمس"

جورج س. أوديورن (George S. Odiorne)

جامعة مساشوستس، في كتابه الإدارة بالأهداف 1965

- "إن ضوابط الرقابة المعقدة لا تفيد، بل تبعث على الاضطراب، فهي تحول الاهتمام مما يجب أن يراقب إلى شكليات ومنهجية الرقابة"

سيمور تايلز (Seymour Tiles)

- "إن المنظمات تكون أكثر ما تكون عرضة للسقوط عندما تكون في قمة نجاحها"

آر. ت. لنز (R. T. Lenz)

- "إنه ما لم يتم تقييم الاستراتيجية بجدية وبشكل منتظم، وما لم يكن الاستراتيجيون مستعدين لأن يركزا على النتائج، فإن الجهود ستستنفذ في الدفاع عن الماضي، ذلك أنه ليس هناك من يملك الوقت ولا الموارد ولا الإدارة للاستثمار في الحاضر، وناهيك عن المستقبل"

بيتر دركر (Peter Drucker)

الفصل الثامن

تقييم الاستراتيجيات

Evaluation of Strategies

الأهداف الأدائية Performance Objectives:

يتوقع أن يحقق الدارس الأهداف الأدائية التالية بعد أن يقرأ هذا الفصل:

1. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم التقييم.
2. أن يعدد خمسًا من المنطلقات التي تحدد أهمية عملية تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمات.
3. أن يبين العمليات الضرورية التي يتطلبها تصميم عملية التقييم.
4. أن يحدد الأطراف التي تشترك في عملية التقييم.
5. أن يعدد الأدوات أو الأساليب التي يمكن للمنظمة اتباع أحدها أو بعضها من أجل جمع البيانات التي يتم استخدامها في عملية التقييم الاستراتيجي.
6. أن يبين الشروط الأربعة المطلوبة لنجاح جلسات العصف الذهني.
7. أن يبين المناهج المختلفة التي يمكن استخدامها في عملية التقييم.
8. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم بطاقة المقارنة المرجعية Benchmarking.
9. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard.
10. أن يحدد المراحل الأربعة المطلوبة لتطوير بطاقة الأداء المتوازن.
11. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم رصد الأصول غير الملموسة Intangible Assets Monitor Framework.



تعرف على فلسفة قائد إداري عربي معاصر في الإدارة

سلمان الجشي . السعودية

سلمان الجشي هو رئيس مجموعة سلمان في السعودية

<u>من فلسفة سلمان الجشي في الإدارة:</u>

- *إن رسالتي في الإدارة أن أشجع فريقي على أن يضعوا أهدافاً كبيرة وأن يبدعوا، وأن أزودهم بالموارد التي تحقق أهدافهم.*
- *إن أجمل ما في عملي أن أنخرط في اجتماعات ولقاءات مع الآخرين. إنني حقيقة استمتع بأن يخرج شيء ذو قيمة من الأفكار التي تطرح وأن توفر فرص عمل للآخرين وفي نفس الوقت تقديم منتجات وخدمات ذات مستوى عالمي لتخدم المجتمع الذي نعمل فيه.*
- *إن أسوأ ما في عملي أن أضطر إلى تأديب العاملين ومعالجة أوجه القصور، والخيانة والممارسات غير العادلة.*
- *إن أجمل نصيحة تلقيتها هي إن عليك أن تبني أسرة وليس جيشاً مؤسسياً.*
- *إن على المديرين، وهم يديرون استراتيجيتهم، أن يعرفوا زبائنهم وتوقعاتهم معرفة جيدة، وأن يفهموا المنافسة من حولهم والخطط الاستراتيجية لأعمالهم.*
- *يمكن للمديرين أن يحققوا أهدافهم الاستراتيجية بأن يعظِّموا مواردهم لتحقيق أهدافهم في ظل فلسفة الكسب للجميع (Win-Win Philosophy) وكذلك أن يقيموا علاقات دائمة مع زبائنهم ومورديهم وفريقهم الداخلي على وجه الخصوص.*
- *إن من المهارات التي يحتاجها القائد الاستراتيجي الجيد فهم العاملين لتحقيق أهداف المنظمة. ومن المهارات أن يمتلك رؤية وأن يتمتع بتفكير نقدي تحليلي، وأن يكون مبدعاً وقادراً على حل المشكلات*

المصدر: Robbins، et al. (2011)، pp. 169-184

المقدمة Introduction

تمثل عملية تقييم الاستراتيجية العملية الأخيرة من عمليات الإدارة الاستراتيجية، وتضطلع هذه العملية بنشاطين أو مهمتين أساسيتين، هما: تقييم الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛ إن لزم الأمر، وتكمن أهمية هذه العملية كونها تهدف إلى التأكد من أن عمليات الإدارة الاستراتيجية السابقة تتوافق مع بعضها بعضًا بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة، وتقوم عملية المتابعة الاستراتيجية على أساس مقارنة النتائج التي تحققت فعلاً نتيجة تطبيق الاستراتيجية التي تم اعتمادها، والأهداف أو النتائج التي كانت المنظمة قد خططت لتحقيقها عندما قامت بصياغة استراتيجياتها المختلفة، أي أن الرقابة الاستراتيجية هي التي تبين مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

كما تكمن أهمية عملية المتابعة في كونها عملية متواصلة ومستمرة، وبالتالي فهي تسعى لاكتشاف الانحرافات، إن وجدت، أولاً بأول، ما يمنع وقوع المنظمة في مشكلات تطبيقية، ويخفف من حدة الأخطاء التي يمكن أن تقع أثناء عملية تنفيذ الاستراتيجية التي تم اعتمادها، لذا، تعتبر عملية التقييم الاستراتيجية عملية مهمة جدًا، كونها تحدد مدى النجاح الذي تحقق نتيجة اعتماد استراتيجية معينة، الأمر الذي يجعل المنظمة على دراية كاملة بأوضاعها المختلفة، وتحديد مدى التقدم أو التأخر الذي تحقق لها جراء تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة.

أولاً . مفهوم التقييم Evaluation Concept

يمكن أن يعرف التقييم بأنه (درة، 2010، 270):

- عملية منظمة لجمع المعلومات لتحديد قيمة ومعنى أي شيئ.
- تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة عملية من العمليات ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.
- عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ قرارات يتمخض عنها الاستخدام الأمثل للموارد المستخدمة.
- عملية شاملة عن قيمة عملية أو سلعة أو حادث، آخذين بعين الاعتبار جميع الأدلة التي تتجمع من استخدام مقاييس معينة.
- استخدام أدوات ووسائل لتحديد نقاط الضعف في استراتيجية ما.

نخلص من هذه التعريفات إلى أن التقييم عملية منظمة لجمع معلومات عن حدث أو عملية، وفي حالتنا هنا الإدارة الاستراتيجية، وذلك لقياس قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف، والكشف عن نقاط الضعف في عمليات الإدارة الاستراتيجية، ويتوقع أن تتخذ قرارات لتحسين الأداء في تلك الإدارة.

ثانيًا . أهمية التقييم The Importance of Evaluation

لقد أصبح موضوع تقييم الأداء الاستراتيجي من الموضوعات الإدارية والاستراتيجية المهمة، والتي بدأت المنظمات تهتم به بشكل واسع، حيث يشير تقييم الأداء الاستراتيجي إلى مرحلة هامة وحيوية من مراحل الإدارة الاستراتيجية، إذ يحاول المديرون من خلال هذه العملية الافتراض بأن الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمة يتم تنفيذه بشكل سليم، وأنه يعمل على تحقيق الأهداف المرسومة، ويتم من خلال هذه العملية اكتشاف نقاط قوة وضعف المنظمة، وتحديد مدى كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق الأهداف واستغلال الموارد المتاحة، وبالتالي تبرز أهمية عملية تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمات من خلال الكثير من المنطلقات، من أهمها:

1. تحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تحديد مدى تمتع المنظمة بالكفاءة والفعالية اللازمتين.
2. تبرير بذل الجهد والوقت والمال لبناء الاستراتيجيات وتنفيذها.
3. تقرير الاستمرار أو عدم الاستمرار في بعض عناصر الاستراتيجيات.
4. جمع معلومات تخدم عملية تحسين الادارة الاستراتيجية.
5. تحديد مدى مساهمة المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الذي تعمل فيه، من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة.
6. المساعدة في عمليات التخطيط، وإعادة التخطيط، واتخاذ القرارات الإدارية السليمة.
7. تحسين مستوى المنافسة، سواء داخليًا بين الدوائر والأقسام المختلفة للمنظمة، أو بين المنظمة نفسها والمنظمات الأخرى.
8. تحديد العناصر الكفوءة لتعزيز مكانتها، والعناصر غير الماهرة للعمل على تأهيلها وتدريبها، وبالتالي وضع نظام للحوافز وفقًا لحجم الإنجاز المتحقق.

ويجب أن يتم التخطيط للتقييم، أي أن يكون التقييم مخططا (Planned evaluation)، وهذا يتطلب وضع تصميم (Design) له يشمل العمليات التالية:

1. تحديد العناصر التي يراد تقييمها.
2. وضع خطة للحصول على المعلومات، وهذا يتطلب:
   - جمع المعلومات.
   - تنظيم المعلومات (أي وضع معايير لمعرفة نوعية المعلومات المطلوبة)
   - تحليل تلك المعلومات في ضوء المعايير الموضوعة.
3. وضع خطة لتزويد متخذي القرارات بالمعلومات عن التقييم والخروج بخطة عمل للتحسين.

أما عملية التقييم الاستراتيجي فهي ذلك النشاط الذي يقوم به المديرون في المنظمة لمقارنة النتائج التي تحققت فعلاً من تنفيذ الاستراتيجية مع الأداء المتوقع أو المخطط له، وبالتالي تتضمن عملية التقييم الاستراتيجي محاولة الكشف عن الانحرافات أو التباينات التي حدثت أثناء عملية التنفيذ، وذلك بهدف تصحيح تلك الانحرافات، وقد يتطلب الإجراء التصحيحي العديد من الأنشطة المختلفة، مثل إعادة النظر في الاستراتيجية التي تم اعتمادها، أو إعادة صياغة الأهداف الاستراتيجية بسبب عدم معقوليتها وواقعيتها.

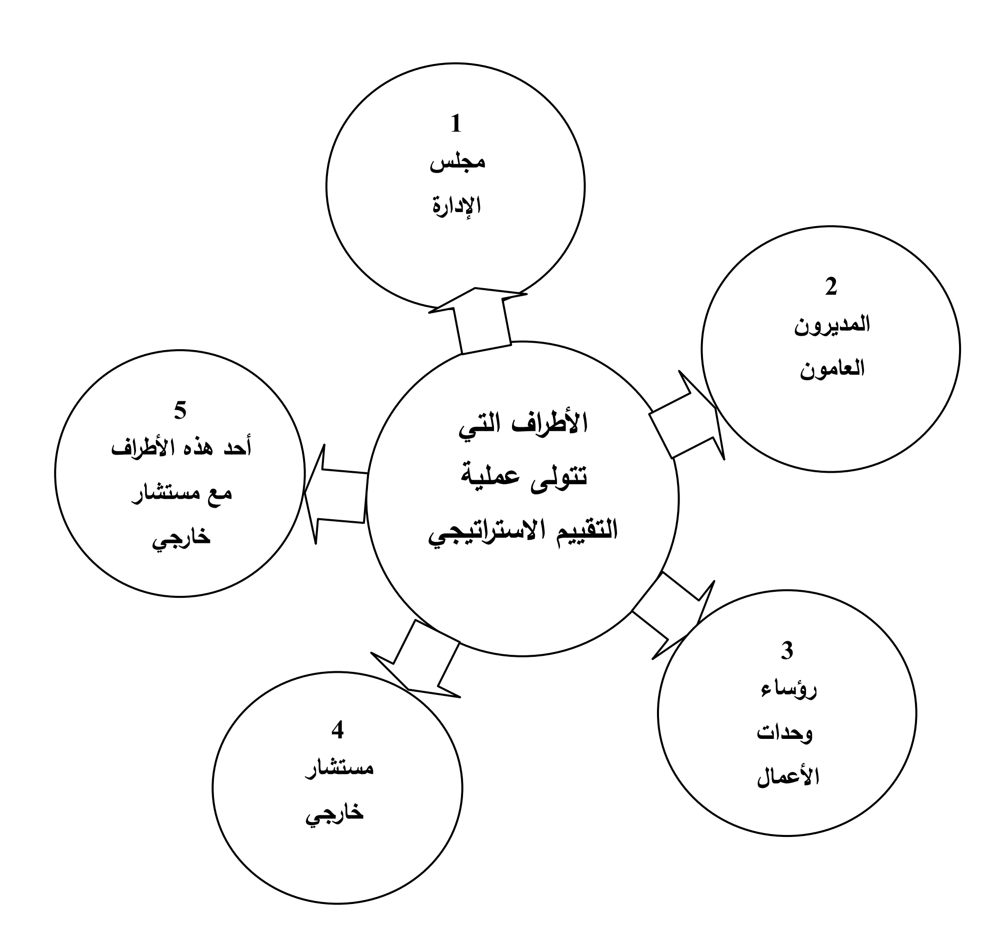
وغالبًا ما تتضمن عملية تقييم الأداء الاستراتيجي نسبة سماح للانحرافات أو الأخطاء التي يمكن أن تحدث أثناء عملية التنفيذ، وإحصائيًا يتم التعبير عن نسبة السماح تلك بما يعرف بمقياس ألفا (α)، وفي عالم الأعمال يمكن أن تصل قيمة ألفا (α) إلى 10%، وأحيانًا أكثر من ذلك، ويجب أن يتم تقييم الأداء في إطار نسبة السماح التي تحددها المنظمة، والتي ترتبط بطبيعة ونوع النشاط، ومدى المهارة المطلوبة في عملية التنفيذ، فكلما زادت المؤهلات والخبرات والمهارات المطلوبة لأداء المهمة أو النشاط زادت نسبة السماح.

ثالثًا . الأطراف التي تشترك في التقييم

أما عن الجهة التي تتولى عملية التقييم الاستراتيجي، فإنه ينبغي تحديدها بشكل دقيق، كي تتم هذه العملية بنجاح، وبالتالي تحقق الأهداف المرجوة، كما يجب تحديد الأسس التي ينبغي توفرها في الجهات التي تتولى عملية التقييم الاستراتيجي، إذ ينبغي على تلك الجهات أن تكون حريصة على

القيام بعملية التقييم، وأن تسعى لتوفير نظام واضح ومحدد يحكم هذه العملية، إضافة إلى ضرورة تحديد معايير محددة للتقييم من حيث درجة التلاؤم والاتساق وتوفر الوقت والقابلية، وغيرها من المعايير، وعمومًا، يمكن أن تتألف الأطراف التي تتولى عملية التقييم الاستراتيجي، وكما يصورها الشكل رقم (38) من:

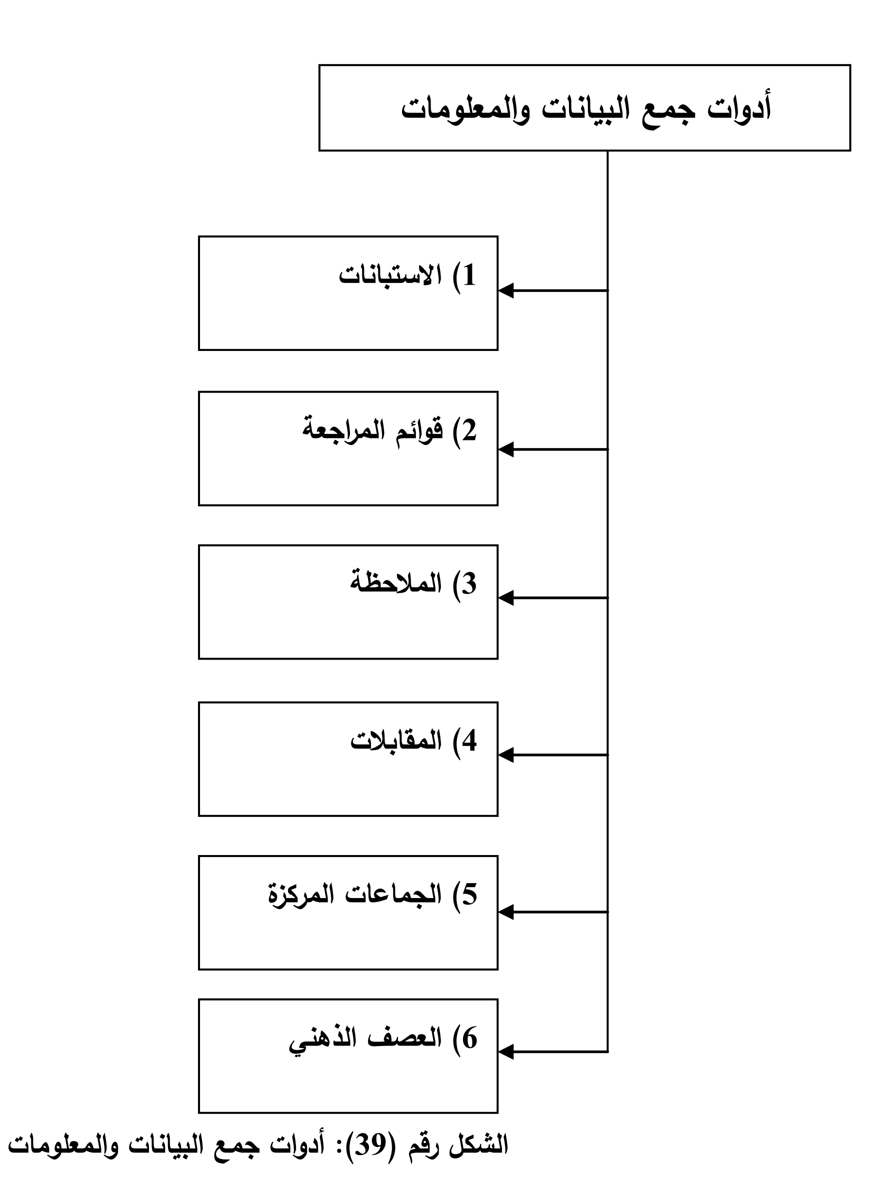
1. مجلس الإدارة في المنظمة.
2. المديرون العامون (التنفيذيون) CEOs.
3. رؤساء وحدات الأعمال ورؤساء الدوائر بالتعاون مع العاملين.
4. مستشار خارجي.
5. أي من الأطراف الثلاثة الأولى مع مستشار خارجي.



الشكل رقم (38): الأطراف التي تتولى عملية التقييم الاستراتيجي

رابعًا . أدوات جمع البيانات والمعلومات Data Collection Tools

هناك مجموعة من الأدوات أو الأساليب التي يمكن للمنظمة اتباع أحدها أو بعضها من أجل جمع البيانات التي يتم استخدامها في عملية التقييم الاستراتيجي، ويبين الشكل رقم (39) أهم تلك الأدوات والأساليب:



الشكل رقم (39): أدوات جمع البيانات والمعلومات

1) الاستبانات Questionnaires: تعد الاستبانة أداة غير تفاعلية، أي بمعنى لا تقوم على تفاعل مباشر بين الباحث والمستجيب، على العكس من أدوات الاتصال التفاعلية الأخرى، والتي هي شكل من أشكال الاتصال الشخصي؛ التي يتم بموجبها توجيه الرسالة أو الأسئلة مباشرة الى الفرد أو

مجموعة من الأفراد بحيث يكون بينهم نقاش وتبادل الرأي حول الموضوع، كأسلوب المقابلة أو الملاحظة مثلاً (المعاني وآخرون، 2012، 108).

والاستبانة عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتسلسلة والتي يتم الاجابة عليها وتعبئتها من قبل الشخص الذي يتم اختياره ضمن العينة لجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة او مشكلة البحث، وهي أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً وشيوعاً.

2) قوائم المراجعة Check Lists: تتكون قوائم المراجعة من عدد من الخطوات أو الأنشطة أو أنواع السلوك التي يستعين بها الملاحظ لتسجيل ما يلاحظه، ويمكن عن طريقها تحديد السلوك بسرعة وفعالية عند حدوثه، ولكنها لا تسمح للملاحظ بتقدير درجة أو تكرار حدوث سلوك معين، ويتم القيام بهذا الأسلوب بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدريرين المشرفين، وتهتم هذه القوائم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر مما تهتم بالجوانب الموضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب، للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

3) الملاحظة Observation: تعتبر الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما، حيث استخدمت من قبل القدماء في مجال دراسة الظواهر الطبيعية مثل خسوف القمر وكسوف الشمس والزلازل وغيرها من الظواهر، ثم انتقل استخدامها الى العلوم الاجتماعية والإنسانية.

تقوم الملاحظة على أساس ملاحظة سلوك بعض الأفراد لغرض رصد وتسجيل تصرفاتهم في مواقف مختلفة، وحتى تكون الملاحظة دقيقة وتعطي النتائج المطلوبة منها، فإنه ينبغي عدم إثارة انتباه الذين تتم ملاحظتهم حتى لا يقوموا بتغيير سلوكهم لمعرفتهم أنهم يخضعون للملاحظة.

وتعرف الملاحظة بأنها عبارة عن عملية مراقبة او مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والاحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الانسان وتلبية احتياجاته (المعاني وآخرون، 2012، 131).

<u>4) المقابلات Interviews</u>: هي عبارة عن أداة من ادوات جمع البيانات، يتم من خلالها طرح تساؤلات، تحتاج الى اجابات من قبل بعض الأشخاص، ومن خلال حوار لفظي وعلى شكل استبانة لفظية، وتكون المقابلة وجهاً لوجه بين شخصين أو اكثر. ويمكن اعتبار وسيلة المقابلة الشخصية من أفضل وسائل الحصول على المعلومات، كون أن هناك بعض البيانات التي لا يمكن الحصول عليها الا بالمقابلة الشخصية، ويمكن **<u>تعريف المقابلة</u>** "بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين من يقوم بجمع البيانات أو المعلومات وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول الى حقيقة او موقف معين". وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والإستفسارات والإيضاحات، التي يطلب الإجابة أو التعقيب عليها، بحيث لا تقتصر المقابلة على التبادل اللفظي فقط بل تستخدم تعبيرات الوجه، ونظرات العيون، والإيماءات والسلوك العام (المعاني وآخرون، 2012، 122).

<u>5) الجماعات المركزة Focus Groups</u>: وهي عبارة عن مجموعة من الخبراء، يتراوح عادةً عددهم بين 8–10، يقومون بمناقشة موضوع معين، ولمرة واحدة، ويتم اختيارهم بناءً على خبرتهم في ذلك الموضوع الذي يتم جمع بيانات خاصة به.

<u>6) العصف الذهني Brainstorming</u>: يعتبر من أهم أساليب توليد الأفكار، وهو أسلوب مهم لاستحضار وتوليد الأفكار المختلفة، وقد ابتكر هذا الأسلوب العالم الأمريكي أوزبورن (Osborne) الذي كان يعمل موظفا للدعاية والإعلان في إحدى المؤسسات الأمريكية. ويعتقد الكثيرون أن ممارسة أسلوب العصف الذهني لتوليد الأفكار ساعد في التطبيق العملي على إثارة القدرة الإبداعية على نطاق واسع، وقد أخذت تتبناه أعداد متزايدة من مؤسسات الأعمال والمدارس والجامعات، بعد أن أثبت فاعليته. وقد أوصى (أوزبورن) باستخدام العصف الذهني في أي موقف يتطلب المزيد من الأفكار لمواجهة المشكلات الإدارية، وقد أطلقت عليه المؤسسات التي تستخدم هذا الأسلوب في إثارة الأفكار الإبداعية اسم جلسات توليد الأفكار، وبيِّن (Osborne, 1962, p.42) أنه ينبغي توفر أربعة شروط لنجاح هذه الجلسات هي:

1. ضرورة توفر خاصية الطلاقة الفكرية، ويكون ذلك من خلال امتناع أي عضو في الجلسة عن توجيه النقد لأي فكرة تثار امتناعًا تامًا، فالطاقة الذهنية للمشاركين يجب أن توجه إلى التركيز على توليد الأفكار وليس إلى الدفاع عنها.

2. ضرورة توفر خاصية المرونة الفكرية، من خلال العمل على تشجيع أية فكرة تطرح أثناء الجلسة، بغض النظر عن مدى ارتباطها بالموضوع.
3. من المهم تجميع أكبر قدر من الأفكار لأنه من المهم عند استخدام هذا الأسلوب هو الكم وليس الكيف.
4. ضرورة التركيز على تنمية الأفكار المطروحة، ومحاولة إضافة عناصر جديدة إليها، أو ربطها بأفكار أخرى، بحيث تتكامل أدوار الأفراد في الجلسة ولا تتناقض.

خامسًا . مداخل التقييم Approaches to Evaluation

هناك مداخل مختلفة يمكن للمنظمات استخدامها من أجل القيام بعملية تقييم الاستراتيجية التي تمت صياغتها وإقرارها، وأهم هذه المداخل كما بينها جرادات وزملاؤه (2011، 203) هي:

(أ) بطاقة المقارنة المرجعية (بطاقة معالم إرشاد) Benchmarking، أي تصميم نظام التقييم بحيث يتضمن مؤشرات يتم تقييم الوحدة أو المنظمة على أساس مدى اقترابها منها، ويتم تحديد هذه المعالم والمؤشرات غالبا باستخدام المؤشرات لوحدة أو منظمة أخرى. ويقوم هذا المنهج على الافتراض بأنه لا توجد مؤشرات مطلقة للأداء الجيد، وأن الأداء الجيد هو شيء نسبي (نسبة إلى ما تحققه وحدة أخرى ضمن القطاع)، ويمكن تحديد المعالم على أساس الأرقام لأفضل وحدة أو منظمة أو الأداء المتوسط أو غير ذلك.

(ب) بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard، هي إحدى وسائل تقييم الأداء، وهي عملية تخطيط استراتيجي ونظام إدارة يستخدم على نطاق واسع في قطاع الأعمال والصناعة والحكومة والمنظمات غير الربحية في جميع أنحاء العالم لمواءمة الأنشطة التجارية مع رؤية واستراتيجية المنظمة، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، ومراقبة أداء المنظمة، وتوفر بطاقة العلامات المتوازنة الإطار الذي لا يوفر فقط قياس الأداء، وإنما أيضاً مساعدة المخططين في تحديد ما ينبغي القيام به وقياسه. وفي ما يخص تقييم الاستراتيجية، فإن ذلك يعني تطوير أداة التقييم بدقة لتتضمن مؤشرات تفصيلية تتناول:

- الأهداف قريبة المدى والأهداف بعيدة المدى.
- مؤشرات كمية ومؤشرات غير كمية.

- أبعاد تقييم من وجهة نظر المنظمة نفسها ومن وجهة نظر الأطراف الخارجية عن المؤشرات القائدة والمتخلفة.

ويتم كل ذلك لتحقيق التوازن بين هذه الأبعاد المتناقضة، وعند اعتماد البطاقة، يجب أن تضم مؤشرات من وجهة نظر: العميل، وحملة الأسهم، والعمليات الداخلية للمنظمة والعاملين من حيث التعلم والنمو. وغالبا ما يتم تطوير الأداة عبر أربع مراحل، هي:

1. ترجمة رؤية المنظمة إلى خطط وأهداف.
2. تحديد أهداف محددة للمنظمة.
3. التخطيط لتحقيق الأهداف المحددة في الخطوة السابقة.
4. تحديد المؤشرات الرئيسة لتحقيق مدى تحقق الأهداف الموضوعة.

ويتم تطوير البطاقة دوريا من خلال تكرار هذه الخطوات.

(ج) رصد الأصول غير الملموسة Intangible Assets Monitor Framework، والذي يركز، كما يشير الاسم، على الأصول غير الملموسة، والذي يرى بأنها تشمل:

- البناء الخارجي External Structure (ويشمل: العلاقة مع العملاء والمجهزين، واسم المنتج، والعلامة التجارية، وصورة المنظمة وسمعتها).
- البناء الداخلي Internal Structure (والذي يشمل: براءات الاختراع، والمفاهيم والنماذج والنظم).
- مؤهلات العاملين (وتشمل: مهارات فنية، ومهارات اجتماعية، وتعليم، وخبرة، وقيم).

ويمكن تقييم هذه الأصول دورياً لتحديد نموها، واستقرارها، وكفاءتها، وتجددها، واستقرارها في تحقيق الأصول المادية.

نموذج البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستوى المنظمة*

المهام الرئيسية	المهام الفرعية	الأطراف المسؤولة عن تنفيذ المهام	المدة الزمنية	توقيت تنفيذ المهام خلال فترات الخطة					الضوابط والاشتراطات
				عام (1)	عام (2)	عام (3)	عام (4)	عام (5)	

*المصدر: د. مصطفى محمود أبو بكر: المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2010، ص 507.

نموذج خطوات العمل في الخطة*

الرقم	خطوات العمل	موعد الإنجاز	النفقات	
			القيمة	الساعات
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

*المصدر: د. عبد الباري إبراهيم درة: المهارات العشر للثقة بالنفس. النظرية والتطبيق، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2013، ص296.

نموذج عناصر المراقبة لخطة أو استراتيجية*

الرقم	العناصر الأساسية للمراقبة	ما المحتمل أن يقع من انحراف؟	كيف ومتى سنعرف ذلك؟	ماذا سنفعل؟
1	الوقت			
2	الموارد: أ) البشرية ب) غير البشرية			
3	النوع			
4	الكم			

*المصدر: د. عبد الباري إبراهيم درة: المهارات العشر للثقة بالنفس. النظرية والتطبيق، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2013، ص297.

الخلاصة

تمثل عملية تقييم الاستراتيجيات العملية أو المرحلة الثالثة والأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، وتضطلع هذه العملية بمهمتين أساسيتين، هما: تقييم الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويشير تقييم الاستراتيجيات إلى تلك العملية المنظمة لجمع معلومات عن حدث أو عملية معينة، لقياس قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف، والكشف عن نقاط الضعف في عمليات الإدارة الاستراتيجية. لقد قمنا في هذا الفصل ببحث الموضوعات الأربعة التالية:

أما الأول فهو **أهمية التقييم**، وفيها بيّنا أن تقييم الأداء الاستراتيجي هو من الموضوعات الإدارية والاستراتيجية المهمة، والتي بدأت المنظمات تهتم به بشكل واسع، لأنه يشير إلى مرحلة مهمة وحيوية من مراحل الإدارة الاستراتيجية، ومن خلاله يحاول المديرون الافتراض بأن الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمة يتم تنفيذه بشكل سليم، وأنه يعمل على تحقيق الأهداف المرسومة، كما تؤدي هذه العملية إلى تحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تحديد مدى تمتع المنظمة بالكفاءة والفعالية اللازمتين.

وتناولنا في الموضوع الثاني **الأطراف التي تشترك في التقييم** والتي يمكن أن تتألف من مجلس الإدارة في المنظمة، أو المديرين العامين (التنفيذيين) CEOs، أو رؤساء وحدات الأعمال ورؤساء الدوائر بالتعاون مع العاملين، أو مستشار خارجي، أو أي من الأطراف الثلاثة الأولى مع مستشار خارجي.

أما الموضوع الثالث فهو **أدوات جمع البيانات والمعلومات**، إذ يوجد مجموعة من الأدوات أو الأساليب التي يمكن للمنظمة اتباع أحدها أو بعضها من أجل جمع البيانات التي يتم استخدامها في عملية التقييم الاستراتيجي، وتتمثل تلك الأدوات في: الاستبانات، وقوائم المراجعة، والملاحظة، والمقابلات، والجماعات المركزة، والعصف الذهني.

أما الموضوع الرابع فقد بحثنا فيه **مداخل التقييم**، وبيّنا أن هناك مداخل مختلفة يمكن للمنظمات استخدامها من أجل القيام بعملية تقييم الاستراتيجية التي تمت صياغتها وإقرارها، وأهم هذه المداخل: بطاقة المقارنة المرجعية (بطاقة معالم إرشاد)، وبطاقة الأداء المتوازن، ورصد الأصول غير الملموسة.

أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة

1. وضح، بلغتك الخاصة، مفهوم التقييم.
2. ما أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمات؟
3. تبرز أهمية عملية تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمات من خلال الكثير من المنطلقات، بيِّن أهمها.
4. هناك ضرورة لأن يكون التقييم مخططا، وهذا يتطلب وضع تصميم له يشمل مجموعة من العمليات، بيِّن أهمها.
5. ما الذي نعنيه بمفهوم التقييم الاستراتيجي؟
6. هناك مجموعة من الأطراف التي يمكن أن تتولى كلها أو بعضها عملية التقييم الاستراتيجي في المنظمات، ما أهم تلك الأطراف؟
7. هناك الكثير من الأدوات التي يمكن استخدامها في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للقيام بعملية التقييم، اشرحها بالتفصيل؟
8. ما الشروط المطلوبة لنجاح جلسات العصف الفكري؟
9. يمكن للمنظمات استخدام عدد من مداخل التقييم من أجل القيام بعملية تقييم الاستراتيجية التي تمت صياغتها وإقرارها، ما أهم هذه المداخل؟
10. قم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة التي تعمل بها أو تديرها أو الجامعة التي تدرس بها.

المصطلحات الأساسية

Glossary

- **أبعاد تنفيذ الاستراتيجية The Dimensions of Strategic Implementation:** كيفية تحديد الإجابات المختلفة لعدد من الأسئلة المحددة، والتي تمثل مع إجاباتها المتوقعة أبعاد عملية التنفيذ الاستراتيجي، وتشمل أبعاد تنفيذ الاستراتيجيات تحديد: من الذي سيقوم بتنفيذ خطط المنظمة؟، وما المطلوب من أجل القيام بعملية التنفيذ؟، وكيف سيتم القيام بما هو مطلوب؟.
- **الإجراءات Procedures:** سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما، حيث أنها تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها لتحقيق هدف معين.
- **الأداء Performance:** النتيجة النهائية لنشاط معين تقوم به المنظمة، وهو عبارة عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد يكون الأداء جيدًا أو سيئًا، استنادًا إلى مدى النجاح أو الفشل في تنفيذ الخطط الموضوعة.
- **الإدارة الاستراتيجية Strategic Management: 1.** تلك الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، وهي مجموعة من القرارات والأفعال الإدارية التي تحدد الأداء بعيد المدى للمنظمة.

______________________________ **2.** مجموعة قرارات وأعمال ينتج عنها وضع وتنفيذ استراتيجيات (Strategies) مصممة لتحقيق أهداف المنظمة، وتركز الإدارة الاستراتيجية على القضايا الرئيسية بعيدة المدى التي تؤثر على المنظمة، وهي تتضمن تخطيط استراتيجيات المنظمة وتنفيذها ومتابعتها.

- **الإدارة الاستراتيجية كحقل دراسي A Field of Study:** مجموعة مفاهيم وأفكار ونظريات ونماذج فكرية تدرس سياسات المنظمات وتصورات قادتها للاتجاه المستقبلي لها وإلى أين ستنطلق، لتحقيق رسالتها وأهدافها.
- **الإدارة الاستراتيجية كممارسة أو تطبيق أو نشاط Practice or Activity:** هي علم وفن (Science and Art) وضع (صياغة) قرارات تتعلق بجميع الدوائر والإدارات والوظائف في المنظمة وتمكنها من تحقيق أهدافها.
- **الإدارة بالأهداف Management by Objectives:** يقوم هذا الأسلوب على أساس توفير أكبر مشاركة ممكنة من العاملين في وضع أهداف المنظمة التي يعملون فيها، وبالتالي العمل على تنفيذها، كما يقوم هذا الأسلوب أيضًا على أساس ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها، وذلك من خلال ربط عملية التخطيط بالأداء.
- **الإدارة كحقل من حقول الدراسة As A Study Field:** فرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويتنبأ بالظواهر الإدارية والسلوك الإنساني الذي يجري في المنظمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة. وفي الإدارة تخصصات مختلفة ومنها الإدارة الاستراتيجية والإدارة التربوية وإدارة البنوك والمصارف.
- **الإدارة كممارسة أو نشاط أو عملية As A Practice:** هي عملية تحقيق أهداف المنظمات (Organizations) بالعمل مع الموارد البشرية فيها واستخدام الموارد غير البشرية (كالأموال والموارد والمرافق والموارد المعلوماتية والتكنولوجيا والوقت) استخداما أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والاتصال وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتوخي الكفاءة (Efficiency) والفعالية (Effectiveness) في تلك المنظمات.
- **آراء الخبراء Expert Opinions:** يمثل هذا الأسلوب تقنية وصفية ونوعية، وليس كمية، تتم بالاستعانة بخبراء في مجال محدد لتحديد التطورات المتوقعة في مجال تخصصهم.

- **أساليب دلفي Delphi Technique:** تقنية نوعية تمثل توسعًا لآراء الخبراء، وتتم باختيار عدد من الخبراء، يعمل كل منهم بمعزل عن الآخر، لإعداد تنبؤاته وتحليلاته ثم جمعهم للخروج بتقديرات وتنبؤات متفق عليها.
- **الاستخبارات التنافسية Competitive Intelligence:** وهي العملية التي تقوم على جمع المعلومات السرية عن المنافسين والأطراف الأخرى، كالمجهزين والبنوك والحكومات ووحدات البحث والتطوير.
- **استراتيجيات الاستقرار Stability Strategies:** هي الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة التي تقرر أن تبقي على الوضع الحالي دون إجراء أي تغيير.
- **استراتيجيات التراجع والانكماش Retrenchment Strategies:** هي تلك الاستراتيجيات التي تتبعها منظمة ما تجد بأنها بحاجة إلى تقليص عملها وحجمها.
- **الاستراتيجيات التعاونية Cooperative Strategies:** هي الاستراتيجيات التي تشير إلى الاتفاق مع واحدة أو أكثر من الشركات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين.
- **الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies:** وتعني القتال مع جميع المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية.
- **استراتيجيات النمو Growth Strategies:** هي تلك الاستراتيجيات التي تلخص قرار الشركة لأن تنمو وتوسع فعالياتها الراهنة، باعتبار التوسع أحد الشروط المهمة للبقاء، ويعتبر النمو من الاستراتيجيات الجذابة التي تلفت نظر المنظمات عمومًا.
- **الاستراتيجية Strategy:** **1.** مجموعة الأهداف والغايات والقرارات والنظم الإدارية طويلة الأجل، والتي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها، في ضوء ما تمتلكه المنظمة من مزايا تنافسية، وفي إطار تقييم الفرص والتهديدات البيئية، ونقاط القوة والضعف الداخلية، وبما

  ______________ **2.** هي خطة تمكّن المنظمة من القيام بالأعمال التي تتطلبها طبيعة عملها، كما تمكّنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى بنجاح، وكذلك تبين لها كيف يمكن أن تجذب زبائنها وترضيهم من أجل تحقيق أهدافها.
- **استراتيجية الالتفاف Turnaround Strategy:** هي استراتيجية تتبعها عادةً المنظمات ذات المركز التنافسي الضعيف، وتكون من خلال تغيير استراتيجية المنظمة في التنافس، وتصحيح الانحرافات والأخطاء المختلفة ثم العودة للعمل. فهي تعني التركيز على تحسين العمليات والوضع الراهن، وعدم الاستمرار في التقدم.
- **استراتيجية البحث والتطوير Strategy of Research & Development:** هي تلك الاستراتيجية التي ترتبط بالنشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة مخزون المعرفة واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي وتحقيق عائد مجزي.
- **استراتيجية التركيز Focus Strategy:** وفقًا لهذه الاستراتيجية فإن المنظمة تتعامل مع سوق محدودة وضيقة، وتركز على فئة محددة من المستهلكين، أو على قطاع محدود من السوق، وبالتالي تقدم لهم منتجات أو خدمات إما بتكلفة قليلة أو بتمايز عالي، مما يعني أن تنمو المنظمة وتوسع أنشطتها في نفس القطاعات الحالية التي تعمل فيها.
- **استراتيجية التركيز على التمايز Differentiation Focus Strategy:** هي الاستراتيجية التي تركز على سوق جغرافية محددة وضيقة، أو خط إنتاج محدد أو زبون معين لتميز نفسها عن المنافسين الآخرين.
- **الاستراتيجية التسويقية Marketing Strategy:** وتشمل استراتيجيات حول المنتج، والتسعير، والتوزيع، والترويج؛ أي ما يشكل المزيج التسويقي الكفء.

- **استراتيجية التصفية Liquidation Strategy:** وهي استراتيجية تلجأ إليها المنظمة عندما تفشل في اختيار وتطبيق واحدة من استراتيجيات التدهور الأخرى، وتكون من خلال تصفية المنظمة لممتلكاتها وبيع أنشطتها.
- **استراتيجية التقليد أو التابعية Technological Follower Strategy:** تتطلب هذه الاستراتيجية الاستثمار في متابعة المبدعين، والاستخبار عنهم من خلال ما يعرف بالاستخبارات التنافسية لتقليدهم فيما يتوصلون إليه من تطوير لوسائل عملهم المختلفة.
- **استراتيجية التمايز Differentiation Strategy:** استراتيجية منظمة تخدم سوقًا عريضةً وواسعةً وتسعى للتمايز النوعي على المنافسين، أي أنها تسعى لتمييز نفسها عن المنافسين من خلال خلق صورة مميزة تعرف عبر القطاع الذي تعمل فيه.
- **استراتيجية التنويع Diversification Strategy:** تعني دخول المنظمة إلى قطاعات اقتصادية أخرى غير القطاعات التي تعمل فيها.
- **استراتيجية التنويع المركز Concentric Diversification Strategy:** تدخل المنظمة قطاعات ذات صلة بأنشطتها الراهنة، كأن تنوع شركة طباعة إلى سوق صناعة الورق.
- **استراتيجية التواطؤ أو التآمر Collusion Strategy:** تعني التعاون الفعال ضمنيًا أو صراحة لمجموعة من الشركات داخل صناعة معينة لخفض الإنتاج ورفع الأسعار، وغالبًا يتم هذا التعاون من خلال تقليل كم الإنتاج ورفع الأسعار؛ وهي استراتيجية يمكن أن تكون مخالفة للقوانين.
- **استراتيجية التوقف والتقدم بحذر Pause and Proceed with Caution:** استراتيجية وقتية لمنظمة ترغب بالانتظار لحين ما تتضح طبيعة البيئة الخارجية.
- **استراتيجية الربح Profit Strategy:** استراتيجية منظمة تعاني من مشاكل وتهديدات، وترغب إدارتها بالإعلان عن ذلك، وتقرر أن تستخدم الموارد المتاحة لتحسين أرباحها لتبدو وكأنها ناجحة.
- **استراتيجية الشراء بواسطة الانترنت Purchase via the Internet Strategy:** يمكن طلب المواد الأولية من مواقع المجهزين باستخدام الانترنت بدفعات صغيرة حسب الحاجة.
- **استراتيجية الشركة الأسيرة Captive Company Strategy:** تعني موافقة المنظمة على جعل نفسها أسيرة من خلال التنازل عن استقلاليتها لجهة أخرى تنقذها من وضعها السلبي، وغالبًا ما يكون الطرف الآسر هو بنك أو مقرض، أوغيره.
- **الاستراتيجية العليا للمنظمة Corporate Strategy:** الاستراتيجية التي تتعلق بالإحاطة الكاملة بجميع أنشطة المنشأة، وتصف توجهات المنظمة الكلية، وبما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها.
- **استراتيجية العمل Business Strategy:** هي استراتيجية الوحدة التي تبيع السلع والخدمات، وتسعى إلى تحسين الموقع التنافسي للشركة أو وحدة العمل في القطاع الذي تعمل فيه.
- **استراتيجية القيادة التكنولوجية Technological Leader Strategy:** تكون المنظمة رائدة في مجال الإبداع والاختراع، ما يتطلب الاستثمار في أنشطة البحث الأساسي والاختراع.
- **استراتيجية المؤامرة الصريحة Explicit Collusion Strategy:** تعني اتفاق المنظمة بشكل مباشر مع المنظمات المنافسة حول مستوى الإنتاج أو مستوى الأسعار، من أجل تخفيض حدة المنافسة.

- **استراتيجية المؤامرة الضمنية Tacit Collusion Strategy**: قيام بعض المنظمات في صناعة معينة بمراقبة التصرفات التي يتبعها المنافسون، والاستجابة لها من خلال تغيير قرارات الإنتاج أو التسعير.
- **استراتيجية المحيط الأحمر Red Ocean Strategy**: الاستراتيجية التي تتعلق بالمنافسة في الأسواق المألوفة التي يكون الصراع فيها محتدما والمنافسة دموية.
- **استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy**: **1**. الاستراتيجية التي ترتبط بالإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات وفي الأسواق البكر والمناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر الذي يشير إلى المنافسة الدموية.

  2. الاستراتيجية ذات العلاقة بالصناعات والأسواق الجديدة غير المستهدفة من المنافسين والتي تركز الشركات فيها على الصناعات الجديدة والبديلة، والبحث عن قيم ومنافع جديدة وجذب زبائن جدد، وتحقيق التمايز وخفض الكلفة في آن واحد، وذلك بهدف ابتكار القيمة للزبائن والشركة معًا.
- **استراتيجية المصدر الموازي Parallel Sourcing Strategy**: أي اعتماد مصدرين متوازيين في شراء التجهيزات اللازمة، ويتم استخدام هذه الاستراتيجية للتخفيف من المخاطر الناجمة عن استخدام مصدر واحد.
- **استراتيجية النقل المركزي Central Transport Strategy**: يعني ذلك إيجاد دائرة مركزية على مستوى الإدارة العليا وفي المقر العام للشركة، تتولى مسؤولية النقل لكل وحدات العمل الفرعية.
- **استراتيجية الوالدية المؤسسية Corporate Parenting Strategy**: استراتيجية تقوم فيها المنظمة الأم بالنظر إلى مجموع وحدات العمل التي تتكون منها المنظمة ليس كوحدات عمل بل كاستثمار، فتركز على الموارد والقدرات الجوهرية التي تتوفر للمنظمة ككل وسبل تعزيزها.
- **استراتيجية الوظائف Functional Strategy:** المنهج الذي تتخذه كل وحدة وظيفية؛ أي الوحدة التي تمارس وظيفة منظمة محددة؛ لتحقيق أهداف المنظمة الأم وأهداف وحدة العمل واستراتيجياتها من خلال تعزيز الإنتاجية.
- **استراتيجية تخفيض الأصول Asset Reduction Strategy**: تكون من خلال تخفيض المنظمة لاستثمارها في الأصول المختلفة المستخدمة في أعمالها.
- **استراتيجية تركيز على التكاليف Cost Focus Strategy**: الاستراتيجية التي تركز على خدمة زبون أو جزء من سوق من خلال تخفيض الأسعار.
- **استراتيجية تصفية الاستثمار أو البيع Sell-out or Divestment Strategy**: أي أن يصفي أصحاب الشركة استثمارهم فيها من خلال بيعها إلى طرف آخر؛ وهذه استراتيجية مناسبة لمنظمة تعاني من مشاكل بسبب حجمها الكبير، فتقرر تصفية بعض استثماراتها.
- **استراتيجية تمركز السوق Market Concentration Strategy**: الاستراتيجية التي بموجبها تقوم المنظمة بتقديم منتجاتها لفئة محددة أو سوقًا محددة من خلال خفض معدل إنتاجها.
- **استراتيجية تنويع غير متصل Conglomerate Diversification Strategy**: أي التنويع إلى قطاعات مختلفة كليًا، كأن تدخل شركة صناعة منتجات غذائية إلى قطاع الصحافة والإعلام فتصدر مجلات أو تقيم محطات إذاعة وتلفزيون.
- **استراتيجية شراء خدمات النقل Outsourcing Strategy**: يتم التعاقد مع جهة خارجية لتولي مسؤوليات نقل المواد الأولية إلى مستودعات الشركة المختلفة.

- **استراتيجية قيادة السعر (الريادة في التكلفة) Cost Leadership Strategy**: استراتيجية جذب للزبائن من خلال تقديم سلع أو خدمات بأسعار تقل عن أسعار المنافسين، وهذه الاستراتيجية مناسبة عندما يكون هناك سوق إنتاج كبيرة وواسعة.
- **استراتيجية لا تغيير No Change Strategy**: استراتيجية عدم إجراء أي تغيير على الوضع الراهن، وغالبًا لان البيئة الخارجية مستقرة ولا تتضمن أية فرص أو تهديدات تذكر، كما أن أرباح المنظمة مقبولة.
- **اقتصاديات المدى Economies of Scope**: تحقيق عوائد نتيجة استخدام الفعالية لفائدة أكثر من منتج أو نشاط؛ كاستخدام المكائن أو قنوات التوزيع لخدمة أكثر من منتج، وتشير اقتصاديات المدى إلى العوائد الاقتصادية التي تحققها الشركة من تقديم عدد كبير من السلع والخدمات المختلفة باستخدام نفس الموارد.
- **الإنتاج النمطي Mass Production**: إنتاج كميات كبيرة جدًا من منتجات بمواصفات واحدة تعرض لكل الزبائن، وهذا الإنتاج يتحقق نتيجة استخدام برامج حاسوبية للمساعدة في التصميم، وبرامج أخرى للمساعدة في الإنتاج.
- **الإنتاج حسب الطلب Mass Customization**: إنتاج كبير مكيف حسب حاجات الزبائن المختلفين، أي الإنتاج حسب الطلب.
- **الأنظمة Systems**: مجموعة من التعليمات التي تعمل المنظمة بموجبها، والتي تشير إلى كيفية قيام المنظمة بإنجاز أعمالها المختلفة، وتشمل أنظمة الإنتاج، وأنظمة الرقابة، وأنظمة المعلومات، وغيرها من الأنظمة.
- **أنظمة الإنتاج Production Systems**: تلك النظم التي تتولى عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات؛ سواء سلع أو خدمات.
- **أنظمة التصنيع المرن Flexible Manufacturing**: قدرة المنظمة على إنتاج منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن مختلفين، ومنتجات نمطية موجهة لكل الزبائن.
- **الانقطاع التكنولوجي Technological Discontinuity**: الاهتمام بالتغيرات التي تحصل في التكنولوجيا والتي قد تقود إلى تقادم تكنولوجيا قائمة وحلول تكنولوجيا جديدة محلها.
- **الأهداف Objectives**: النتائج التي يراد تحقيقها والوصول إليها في المستقبل، ومن خلالها يتم الحكم على مدى نجاح المنظمة أو فشلها.
- **الأهداف التشغيلية Operational Goals**: يشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتمتاز بأنها قصيرة الأجل.
- **الأهداف التفصيلية Objectives**: وهي ما تنتهي به عملية التخطيط، ويجب أن يتم صياغتها بشكل محدد، كميًا وزمنيًا.
- **الأهداف التكتيكية Tactical Goals**: يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المنظمة، وهي أهداف متوسطة الأجل، وتكون أكثر تحديدًا من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها.
- **بطاقة الأداء المتوازنة Balanced Scorecard**: هي إحدى وسائل مراقبة الأداء، وعملية تخطيط استراتيجي ونظام إدارة يستخدم في قطاع الأعمال والصناعة والحكومة والمنظمات غير الربحية، لمواءمة الأنشطة التجارية مع رؤية واستراتيجية المنظمة، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية.

- **بلورة الاستراتيجية Strategy Formulation:** عملية تحديد رسالة المنظمة، والأهداف والاستراتيجيات والسياسات، ويطلق عليها البعض أحيانًا التخطيط بعيد المدى أو التخطيط الاستراتيجي.
- **البناء التنظيمي اللامركزي Uncentral Structure:** يعتمد هذا البناء اللامركزية في اتخاذ القرارات، ويستخدم الإجراءات المرنة، ويناسب هذا التنظيم المنظمات التي تعمل في بيئة متقلبة وغير مستقرة، وتشهد تغيرات مستمرة.
- **البناء التنظيمي المركزي Central Structure:** البناء التنظيمي الذي يركز على اعتماد المركزية في اتخاذ القرارات المختلفة، ويناسب المنظمات البيروقراطية التي تعمل في بيئة مستقرة.
- **البيئة المجتمعية Societal Environment:** المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة والذي يؤثر بها.
- **بيئة المهمات Tasks Environment:** القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة لتحديد حالة المنافسة فيه، والمنافسين الأهم وسلوكهم المحتمل، لتحديد متطلبات الاستجابة لذلك السلوك، إضافة إلى تحديد العملاء الحاليون والمرتقبون، والموردون، والسلع والخدمات البديلة.
- **التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances:** تعني الشراكة بين اثنتين أو أكثر من المؤسسات التجارية لتحقيق أهداف استراتيجية رئيسة ذات منفعة متبادلة، ويتم اللجوء إليها عادةً للحصول على تكنولوجيا أو قدرات تصنيعية، أو للحصول على منافذ لأسواق معينة، أو لخفض المخاطر المالية، أو لتقليل المخاطر السياسية، أو لتحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية.
- **تحليل القطاع الصناعي Industry Sector Analysis:** أي تحليل القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة، فالمنظمة التي تعمل في صناعة السيارات تكون ضمن القطاع الصناعي، وتحديدًا قطاع صناعة السيارات.
- **تحليل المحفظة Portfolio Analysis:** الوسيلة التي تساعد المنظمة التي تملك عددًا من وحدات العمل الاستراتيجية SBU's أن تحدد ما الذي تفعله إزاء كل منها؛ وهو أداة تحليل لمساعدة المنظمة الأم في تحديد استراتيجيتها المختلفة الخاصة بوحدات العمل.
- **تحليل الموقف Situational Analysis:** عملية البحث عن الموائمة الاستراتيجية بين الفرص الخارجية ومجالات القوة الداخلية مع تجنب التهديدات الخارجية ومجالات الضعف الداخلية.
- **التخطيط Planning:** نشاط إداري يقوم على تحديد الأهداف والأنشطة والاستراتيجيات الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، وحصر الموارد المتاحة للمنظمة، ورسم برامج العمل لتنمية تلك الموارد واستغلال المتاح منها، كل ذلك في فترة زمنية معينة.
- **التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:** **1.** العملية التي يتمكن أعضاء الإدارة العليا بواسطتها من وضع تصور لتوجه المنظمة المستقبلي، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والإجراءات وأساليب عمل ذلك التصور ووضعه موضع التنفيذ.

____________________ **2.** تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، وكيفية تحقيق هذا التوجه.

____________________ **3.** مجموعة من الطرق والخطوات والأدوات القائمة على التنبؤ والتي تمكن المنظمة من دراسة وتحديد استراتيجيتها. ويشير إلى عملية صياغة رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، ويستند على عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية.

- **التخطيط Planning:** يعتبر التخطيط الوظيفية الأولى من وظائف المدير أو العملية الإدارية، ويشير إلى الكيفية التي تتمكن المنظمات بموجبها من تحديد المستقبل، كما يعني عملية التحديد التي تتم في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل.

- **التداؤب synergy:** تعني تحقيق مزايا إضافية نتيجة تحسينات في سلسلة القيمة والعلاقة بين السلاسل المختلفة.
- **التدقيق Audit:** يعني التقويم النظامي لفعالية استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإجراءاتها الإدارية.
- **التركيز الأفقي Horizontal Concentration:** يعني دخول أسواق جديدة لتسويق منتجات المنظمة.
- **التركيز العمودي Vertical Concentration:** يعني التوسع في نشاط مرتبط بالمنظمة، كأن تقرر المنظمة أن تقوم بنشاط نقل المواد الأولية عوضًا عن الاعتماد على ناقلين.
- **التسيير الاستراتيجي Strategic Management:** يبحث في طريقة تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب تغطيته لجزء من التنفيذ، وتشترك كل المستويات الإدارية في إعداد الاستراتيجية، كما يعني التحديد الفعال لكل من المهمة والرؤية والمحاور الاستراتيجية المختلفة والأهداف والخطط الاستراتيجية.
- **التشظية Fragmentation:** وتعني تقسيم السوق بين عدد كبير من الشركات الصغيرة التي تتنافس على أبعاد مختلفة من القطاع، أي تعدد المنافسين لنفس السوق أو السلعة.
- **التصميم بمساعدة الكمبيوتر Computer-Aided Design (CAD):** وهو استخدام برامج الكمبيوتر للمساعدة في تصميم المنتجات، ويوفر ذلك للمستخدم القدرة على تبسيط عمليات التصميم المختلفة، وبسرعة كبيرة.
- **التصنيع بمساعدة الكمبيوتر Manufacturing (CAM) Computer-Aided:** وهو استخدام برامج الكمبيوتر للسيطرة على الأدوات والآلات والماكينات ذات الصلة بمجال تصنيع قطع معينة.
- **التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking:** هو ذلك التفكير الذي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية.
- **التقنيات الإدارية الحديثة:** هي أدوات استمدت من العلوم السلوكية الحديثة (مثل علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع) لتسهل عملية تعلم وتعليم المفاهيم والنظريات الإدارية بطريقة منظمة، مشوقة، وفعَالة، وكذلك لبناء مهارات واتجاهات لدى المتعلمين
- **التقييم الاستراتيجي Strategic Evaluation:** وهو ذلك النشاط الذي يقوم به المديرون في المنظمة لمقارنة النتائج التي تحققت فعلاً من تنفيذ الاستراتيجية مع الأداء المتوقع أو المخطط له.
- **التنافس المفرط Hyper Competition:** وهو التنافس الشديد نتيجة التقلبات المحلية والدولية، ودخول منافسين جدد يتسمون بنزعة عالية للمنافسة والإبداع والجرأة وممارسات جديدة ويقود هذا النوع من المنافسة إلى أساليب منافسة شرسة واستراتيجيات تراعيها، بالإضافة إلى الشراسة في التجسس والحصول على معلومات عن أولئك المنافسين الجدد.
- **التنظيم Organization:** الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب وتنسيق جهود جماعة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة.
- **تنفيذ الاستراتيجية Strategic Implementation:** هو مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارسها المنظمة لوضع الخطط الاستراتيجية التي تم إقرارها، والسياسات التي تم اعتمادها موضع التنفيذ من خلال إقرار البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات.
- **التنوع البشري Human Diversity:** ويعني وجود خصائص لقوة العمل تتمثل في الاختلاف من حيث الجنس والعرق والعمر والجنسية والجوانب الأخرى ذات العلاقة.
- **التوجيه Direction:** وهو العملية التي يقوم بها القائد أو المدير بهدف حشد طاقات الأفراد نحو تحقيق الأهداف بفعالية.

- **الثقافـة التنظيميـة Organizational Culture**: هـي تشـمل مجموعـة المعتقدات والقيم والتوقعـات التـي يشـترك فيهـا أعضاء المنظمة؛ وتؤدي إلى تكييف العضو الجديد، ويتم نقلها عبر الأجيال المختلفة.
- **الخطة Plan**: فهي وثيقة تلخص كيف يمكن أن نحقق الأهداف التي يضعها طرف ما، وتتضمن الخطط تخصيص الموارد ووضع جداول توقيتات (Schedules) وأية أعمال أخرى يحتاجها تحقيق الأهداف.
- **الخطة الاستراتيجية Strategic Plans**: وتعني تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المنظمة لرسالتها وأهدافها.
- **الرؤية Vision**: هي تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل، وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، أي ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً.
- **رسالة المنظمة Mission**: هي عملية صياغة مثالية تحدد الغرض من وجود المنظمة، وتستند على أهدافها، أي أن الرسالة عبارة عن صياغات عامة لما تريد المنظمة أن تحققه.
- **الرصـد البيئــي Environmental Scanning**: هـو عمليـة جمـع المعلومـات ومتابعـة وتقيـيم مـا يحصـل فـي البيئتـين الخارجيـة والداخليـة للمنظمـة ونشـرها وتوزيعهـا للأشـخاص الرئيسـيين فـي المنظمـة كمتطلبـات مهمـة لتحديـد الاسـتراتيجية المناسبة.
- **رصد القوى الاقتصادية Economic Forces Scanning**: ويعني تحليل حالة الاقتصاد من خلال الوقوف على تحديد إجمالي الناتج القومي، ومعدلات الاشتغال أو البطالة، وأسعار الفائدة، وغيرها من المؤشرات الاقتصادية.
- **رصد القوى الثقافية والاجتماعية Socio & Cultural Forces Scanning**: ويعني تحليل حالة السكان من حيث الحجم والنمو والوضع الصحي، بالإضافة إلى الأسرة وتركيبها والقيم الثقافية السائدة.
- **رصد القوى السياسية والقانونية Political & Legal Forces Scanning**: ويعني تحليل النظام السياسي والاستقرار والنضج، بالإضافة إلى القوانين والسياسات الحكومية ذات التأثير على المنظمة.
- **رصد القوى والعوامل التكنولوجية Technological Forces Scanning**: ويعني تحليل الاختراعات المختلفة، والتقدم العلمي المهم للمنظمة.
- **رصد وتحليل البيئة الخارجية External Environment Scanning**: ويعني تحليل العوامل التي تتمتع بها البيئة الخارجية، والتي تنطوي على فرص يمكن أن تتوفر للمنظمة، أو تهديدات يمكن أن تتعرض لها.
- **رصد وتحليل البيئة الداخلية Internal Environment Scanning**: يعني ذلك تحليل ودراسة حالة الأبعاد الداخلية في المنظمة، بهدف حصر وتحديد نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة، ونقاط الضعف التي تعاني منها.
- **الرقابة Control**: هي إحدى وظائف الإدارة، والتي يتلخص دورها في التأكد من أن الانجازات والتصرفات التي تحققت تتوافق مع ما خططت له المنظمة.
- **الرقابة الإدارية Administrative Control**: هي الاضطلاع بمهمة الرقابة على وحدات الأعمال الاستراتيجية، ويقوم بها عادةً مديرو المستوى الأوسط في المنظمة.
- **الرقابة الاستراتيجية Strategic Control**: إحدى أنواع الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقويم عمليات الإدارة الاستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب.

- **الرقابة التشغيلية أو الوظيفية Functional Control:** ترتبط بالاستراتيجيات الوظيفية، وبالتالي فهي رقابة تفصيلية ودقيقة، ويضطلع بها رؤساء الأقسام ومشرفو العمال.
- **رقابة التغذية الأمامية Feed Forward Control:** تعني قيام المنظمة بالرقابة على عوامل البيئة الخارجية بشكل مسبق، وذلك بهدف إجراء التغييرات المطلوبة والضرورية بشكل مسبق، وقبل البدء بعملية التنفيذ.
- **رقابة التغذية العكسية Feedback Control:** وهي الرقابة التي تتم بعد انتهاء عملية التنفيذ، حيث تكون المنظمة قد حققت نتائج معينة، ومن خلال هذه الرقابة يتم تزويد المديرين بمعلومات عن نتائج الأنشطة التنظيمية التي تم القيام بها.
- **الرقابة التنظيمية Organizational Control:** هي واحدة من وظائف الإدارة العليا، وهي مفهوم شامل يتضمن كلاً من الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية، أي أنها رقابة شاملة لكل عمليات المنظمة.
- **الرقابة المالية Financial Control:** هي إحدى مكونات الرقابة التنظيمية، وتشير إلى الرقابة على مصادر التمويل، وكذلك الرقابة على أوجه الصرف المختلفة التي تقوم بها المنظمة، ولكن في المدى القصير.
- **الرقابة المتزامنة Concurrent Control:** وهي الرقابة التي تتم ممارستها بشكل متزامن مع عملية التنفيذ الاستراتيجي، أي أنها رقابة تسير مع كل خطوة من خطوات التنفيذ الاستراتيجي.
- **سلسلة القيمة Value Chain:** هي سلسلة الفعاليات التي تمارسها المنظمة وتحقق كل منها جزءًا من القيمة المضافة؛ وتبدأ السلسلة من استلام المواد الأولية، ثم التصنيع وعمليات التحويل، إلى النقل والتوزيع لغاية ما يصل المنتج إلى المستفيد منه.
- **السياسات Polices:** هي مجموعة المبادئ والقواعد والأحكام التي تضعها الإدارة العليا لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنشأة، وقد تكون السياسة مكتوبة أو غير مكتوبة، وتعمل السياسة على توجيه تفكير العاملين عندما يقومون باتخاذ قراراتهم المختلفة.
- **السياسة العامة للمنظمة Corporate Policy:** هي السياسة التي تهدف إلى تعظيم أرباح المنظة عن طريق رفع قيمة أسهمها، ويتم ذلك من خلال قيام الإدارة العامة لتلك المنظمة بالتنسيق الفعال بين السياسة العامة للمنظمة واستراتيجيات المنتجات والأسواق، كون تلك المنظمة تعرض منتجاتها المتعددة في أسواقٍ مختلفة.
- **السيناريو Scenario:** هو ميزانية تقديرية تتنبأ عن كيف ستؤثر العوامل الخارجية المهمة على أداء المنظمة في حالة اختيار استراتيجية معينة، وهي وسيلة تساعد في تقييم الاستراتيجيات المختلفة.
- **سيناريو القطاع Industry Scenario:** هو سيناريو يرسم التطور المتوقع في قطاع معين نتيجة تحولات اجتماعية وسياسية وغيرها ربما تؤثر على القطاع.
- **العصف الذهني Brainstorming:** تكنيك نوعي أي غير كمي، يقوم على أساس مساعدة مجموعة من الأشخاص الانطلاق بتفكيرهم للتمكن من تحديد أحداث وتطورات يمكن حصولها في المستقبل لكن تفكيرهم التقليدي يحول دون تصورها.
- **عقد إدارة Management Contract:** ويعني أن تبيع الشركة مهاراتها الإدارية وكوادرها المتخصصة من خلال عقد لمساعدة شركة في دولة ثانية لتشغيل مشاريعها.
- **عملية صياغة الاستراتيجيات Strategies Formulation Process:** عملية وضع وتطوير خطط استراتيجية طويلة المدى وتتضمن وضع رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها وأهدافها، كما تتضمن عملية إجراء تحليل رباعي لجوانب القوة

والضعف في البيئة الداخلية وللفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، وتشمل ايضاً اختيار استرايجيات محددة وبناء تلك الاستراتيجيات.

- **عناصر النجاح الحرجة Critical Sucsses Factors:** تلك العناصر التي تحدد نجاح المنظمة، كونها تعكس عوامل النجاح الحاكمة، والتي تحكم على مدى نجاح المنظمة من عدمه.
- **العوامل البيئية الخارجية External Factors:** تلك العوامل المهمة التي تؤثر في المنظمة ولكنها خارج سلطتها.
- **العوامل الداخلية Internal Factors:** هي عوامل داخل المنظمة تملك السلطة عليها، كطبيعة أنشطتها الداخلية ومواردها وغيرها.
- **العوامل المجتمعية العامة Societal Factors:** تلك العوامل الخاصة بالمجتمع عمومًا، وتؤثر في المنظمة، وتتمثل في القوى الاقتصادية، والقوى والعوامل التكنولوجية، والقوى السياسية والقانونية، والقوى الثقافية والاجتماعية، والتي تؤثر على جميع المنظمات التي تعمل في المجتمع، بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو مجال العمل الذي تنتمي إليه.
- **العولمة Globalization:** هي تطلع وتوجه اقتصادي سياسي تكنولوجي حضاري تربوي تذوب فيه الحدود بين الدول، وبين الشمال والجنوب، وبين الحضارات بعضها بعضاً، وتتواصل فيه الامم والشعوب والدول والأفراد باستمرار وبسرعات هائلة، وينشأ اعتماد متبادل (Interdependence) بينها في جميع مجالات الحياة، كالاعتماد المتبادل في رأس المال والاستثمارات والسلع والخدمات، والأفكار والمفاهيم والثقافات والأشخاص.
- **الغايات الاستراتيجية Strategic Goals:** هي النتائج النهائية التي ترغب المنظمة تحقيقها على المدى البعيد، وينبغي أن تكون متوافقة مع رسالة المؤسسة، وقابلة للتحقق، ومتقدمة على الأهداف، وواضحة ومفهومة، ومقبولة ومرنة.
- **الفجوة الاستراتيجية Strategy Gap:** هي الفرق بين الوضع الحالي للمنظمة والوضع المثالي المستهدف الوصول إليه.
- **الفعاليات الأولية أو الأساسية Primary Activities:** هي تلك الفعاليات التي تبدأ من الإمداد والتموين الداخل ؛ أي اقتناء وخزن المواد الأولية، مرورًا بعمليات التصنيع والإنتاج ولغاية الإمداد والتموين الخارج؛ أي خزن وتوزيع المنتجات، ثم التسويق والبيع، ثم خدمات ما بعد البيع من تركيب، وتصليح، وتوفير قطع غيار، والمستلزمات الأخرى.
- **الفعاليات المساندة Support Activities:** هي الفعاليات التي تشمل الشراء، وإدارة الموارد البشرية، والبحث والتطوير، والبناء التحتي للشركة والذي يتمثل في المحاسبة والمالية والتخطيط الاستراتيجي.
- **القدرات Capabilities:** تشير إلى قدرات المنظمة لاستثمار مواردها، وقد تشمل قدرات تسويقية، وقدرات إنتاجية، وقدرات مالية، وغيرها.
- **قرار شراء الفعاليات من الخارج Decision Outsourcing:** عملية شراء فعالية معينة كانت المنظمة تنفذها داخليًا من الخارج.
- **القواعد Rules:** هي ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات، أي أن القواعد قد تكون آمرة أو ناهية.
- **القيادة Leadership:** هي القدرة على إقناع الآخرين في التوجه نحو تحقيق الأهداف بحماس واندفاع، وذلك من خلال توجيههم وإرشادهم وكسب ولائهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية.
- **قياس الأداء Performance Measure:** **هي** المراقبة المستمرة لنشاطات وفعاليات وإنجازات المنظمة، وتسجيل تلك الانجازات، خاصة ما يتعلق بتحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديها مسبقًا.

- **القيم Values**: هي أحكام يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي أيضًا محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم.
- **قيم المنظمة Organization Values**: هي تلك القيم تحدد علاقات الأفراد بعضهم بعضًا في المنظمة، وكيفية اتخاذ القرارات، والأشخاص الذين يتفاعلون معهم، وكيف يتم التعامل مع الزبائن وكيف يسلك العاملون سلوكًا أخلاقيًا في المنظمة. وتنمو هذه القيم في المنظمة بشكل تدريجي وغير رسمي وتتغير نسبيًا عبر الزمن بفعل قادة المنظمة وتأثير الحوادث والأزمات التي تشكل ثقافة (Culture) وسلوك الأفراد.
- **القيم والغايات المشتركة Shared Value & Goals**: هي تلك التطلعات والطموحات لما يريد أعضاء المنظمة تحقيقه والوصول إليه.
- **كتابة السيناريوهات Scenario Writing**: يعتمد هذا الأسلوب على النماذج الإحصائية للخروج بأكثر من سيناريو واحتمال، مثلاً؛ سيناريو للاحتمال الأفضل، وسيناريو للاحتمال الأقوى، وسيناريو للاحتمال الأضعف، وهكذا.
- **كثافة البحث والتطوير R & D Intensity**: أي نسبة مبالغ الاستثمار في البحث والتطوير إلى الإيرادات من المبيعات، والتي تعكس حجم الاستثمار في هذا النشاط.
- **الكفايات المميزة Distinctive Competencies**: هي قدرات ومؤهلات جوهرية متميزة على ما يتوفر للمنافسين.
- **الكفايات أو المؤهلات الجوهرية Core Competencies**: مجموعة مؤهلات وقدرات تمتد عبر عدد من الدوائر الوظيفية المنتشرة في المنظمة.
- **الكفاية التكنولوجية Technological Competence**: تعني مهارة المنظمة في الاختراع والإبداع والابتكار.
- **الكوة المواتية Propitious Niche**: سوق أو جزء من سوق يكون ملائمًا للمنظمة، بحيث تسعى لإشغاله لمدة طويلة، ويجد المنافسون صعوبة في إزاحتها عنه لأنهم لن يجدوا جدوى من دخوله.
- **محامي الشيطان The Devil's Advocate**: تقنية تقوم على أساس أن يتم تكليف أحد الأفراد المؤتمنين ليكون دوره في اجتماعات اختيار الاستراتيجية هو انتقادها وإبراز عيوبها.
- **مزيج البحث والتطوير R & D Mix**: أي نوع أنشطة البحث والتطوير التي تهتم بها المنظمة، وقد تكون هذه الأنشطة بحثًا وتطويرًا أساسيًا، أو بحثًا وتطويرًا لمنتجات، أو بحثًا وتطويرًا هندسيًا وعمليات.
- **منح الامتيازات Franchising**: ويعني الاتفاق مع شركة ما في الدولة المراد الدخول إليها بمنحها حقوق استخدام اسم الشركة وأنظمتها في الإنتاج، ويكون ذلك مقابل نسبة من المبيعات.
- **منح التراخيص licensing**: ويعني إعطاء شركة ما في الدولة التي تقرر المنظمة العمل فيها أو خدمتها ترخيص إنتاج أو بيع سلعها أو خدماتها مقابل رسوم معينة.
- **منحنى الخبرة Experience Curve**: ويسمى أحيانًا منحنى التعلم، والذي يعكس الوقت الذي مارست فيه الشركة أو الفرد عمل ما، لأن التكرار يؤدي إلى تعلم وتقليص للوقت والتكاليف
- **المنظمة الارتجاعية Reactor**: وهي منظمة تنحصر استراتيجيتها بالاستجابة للمتغيرات البيئية؛ وليس لها استراتيجية واضحة المعالم.
- **المنظمة الدفاعية Defender**: تكون هذه المنظمة محافظة وحذرة، وتهتم بزيادة كفاءة عملياتها الحالية، ولا تعطي أهمية كبيرة للإبداع والتغيير.

- **المنظمة الساعية للتعلم Learning Organization**: هي المنظمة المتمرسة في مهارات خلق واقتناء وتحويل المعرفة وتعديل سلوكها ليعكس ذلك المعرفة الجديدة.
- **المنظمة المحللة Analyzer**: وتسمى أيضًا المنظمة المركبة لأنها تضم نمطين أو وحدتين منفصلتين، واحدة دفاعية محافظة والثانية منقبة ومجددة، وكل وحدة تخدم سوقًا مختلفة.
- **المنظمة المنقبة Prospector**: وهي منظمة مغامرة ومجازفة، وتركز على تشخيص الفرص للإسراع باقتناصها، كما تعطي أهمية كبيرة للإبداع والتجريب؛ ولكنها قد تكون غير كفوءة.
- **منهج الرصد المستند على الموارد Resource-Based Scanning**: هو عملية الرصد التي تركز على تقييم الموارد الأساسية الضرورية للمنظمة لتمكنها من تحقيق ميزة على منافسيها.
- **المهارات Skills**: وهي ما يمتلكه العاملون في المنظمة من إمكانات وقدرات وكفاءات، مما يمكنهم من تحويل الأفكار والمعلومات إلى واقع عملي.
- **مهارة نقل التكنولوجيا Technology Transfer**: وتعني مهارة نقل الأفكار من المختبر إلى السوق لاستثمارها في عمل المنظمة.
- **الموارد Resources**: أي من الأصول التي تتحكم بها المنظمة؛ وتشمل هذه الأصول الموارد المتاحة للمنظمة، والمتمثلة في الموارد البشرية، والموارد المعلوماتية، والموارد المالية، والموارد المادية من مكائن، وأجهزة، وبناء، وقنوات نقل وتوزيع.
- **الموازنات Budgeting**: عبارة عن بيان بالنتائج المتوقعة في المستقبل، أي أنها خطط مستقبلية بشكل رقمي، وقد تكون مالية كالنفقات والإيرادات، أو غير مالية مثل ساعات العمل وعدد الوحدات المنتجة وحجم المبيعات، وغيرها.
- **النافذة الاستراتيجية Strategic Window**: وتعني حاجة غير مشبعة في السوق تملك المنظمة نقاط القوة والقدرات لاستغلالها.
- **نظام الإنتاج المتقطع Intermittent Production**: وهو الإنتاج الذي تتم معالجة كل فقرة فيه بشكل مختلف، مما ينطوي على كثافة عمل عالية كما هو الحال بالنسبة للحرفي الذي ينتج كل قطعة بمفردها.
- **نظام الإنتاج المستمر Continuous Production**: وهو الإنتاج الذي يتم على شكل خطوات مستمرة متتالية بطريقة واحدة نتيجة استثمار كبير في الأصول الثابتة والمكائن.
- **النماذج الإحصائية Statistical Modeling**: وهي أساليب كمية تستخدم وتحلل بيانات تاريخية لتشخيص عوامل مؤثرة في الظاهرة، كما بالنسبة للتقديرات عن التغير في حجم السكان أو النمو الاقتصادي وغيره.
- **نمط الإدارة Style**: الطريقة الفكرية التي تعتمدها إدارة المنظمة في إدارة عملياتها المختلفة، حيث تظهر من خلال ذلك النمط القيم الأساسية والجوهرية التي ينبغي أن تعتمدها المنظمة.
- **نمط الإنتاج Production Pattern**: الطريقة التي يصنع بموجبها المنتج التام، حيث يوجد هناك عدة طرق لذلك.
- **النمو الداخلي Internal Growth**: أي أن تستخدم المنظمة مواردها لتوسع أنشطتها أو تقيم وحدات جديدة.
- **نوعية حياة العمل Quality of Work Life**: يشير ذلك إلى نوع الحياة التي توفرها الشركة للعاملين لديها، والذي يؤثر على الرضا، وحتى على العلاقات مع النقابة.
- **الهدف Objectives**: حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة.
- **وحدة الأعمال Businesses Unit**: جزء من المنظمة، أو نظام فرعي للمنظمة، يمتلك منتجًا معينًا وسوقًا معينة.

- **وحدة العمل الاستراتيجية Strategic Business Units:** مجموعة تنظيمية منفصلة ومستقلة، وتعمل على أساس التخصص في الإنتاج والتسويق، وتتمتع بصلاحيات ومسؤوليات لإدارة شؤونها الخاصة ووضع الاستراتيجيات التنافسية وفقًا لما تراه مناسبًا لها.
- **اليقظة Vigilance:** يعود أصل الكلمة إلى اللفظ اللاتيني Vigila، والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة من أجل حماية والحفاظ على مكان ما، وتعني اليقظة عمومًا أن يكون الشخص على تيقظ؛ أي أن يكون لديه وعي وإحساس، وأن يكون مستعدًا لاستقبال وتلقي كل ما يرده من محيطه الخارجي من إشارات وأفعال وأقوال، ومعرفة متى وأين تحدث.
- **اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance:** وهي مجموعة من الأنشطة التي تقوم على أساس ملاحظة وتحليل البيئة لاتخاذ القرارات المناسبة والملائمة في ضوء ذلك التحليل.
- **اليقظة البيئية Environmental Vigilance:** وهي تلك اليقظة التي تسعى إلى التيقظ والمراقبة المستمرة لكل ما يحدث من تطورات في المجالات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية، أي أنها ترتبط بالبيئة المؤثرة في المنظمة، وتعمل على رصد أي تغير في تلك المجالات لمعالجة ذلك التغير بشكل سريع.
- **اليقظة التجارية Commercial Vigilance:** وهي ذلك النوع الذي يعمل على متابعة التغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين، وتطور رغباتهم، واحتياجاتهم، وشكاواهم، وكذلك تطور السوق، وقضايا العرض والطلب، والقضايا المرتبطة بالموزعين، والبحث عن كيفية استمرار العلاقة مع العملاء والموردين، والحفاظ على جودة المنتجات والخدمات.
- **اليقظة التكنولوجية Technical Vigilance:** وتعني مجموعة الإجراءات التي تتخذها المنظمة من أجل الكشف عن التغيرات والتطورات والمستجدات التي تحصل في البيئة التكنولوجية.
- **اليقظة التنافسية Competitive Vigilance:** ترتبط بتحركات المنافسين، سواء الحاليين أو المرتقبين، أو أولئك الذين يقدمون منتجات بديلة، وتحدد شدة ضغط المنافسين وقدراتهم لتمكين المنظمة من وضع خطط قيادة تنافسية لتحديد رد الفعل الاستراتيجي المناسب.

أمثلة لخطط استيراتيجية في الأردن والعالم العربي

(1)

الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز في جدة (1431-1435هـ)

أنشئت الجامعة عام 1387هـ/ 1967م، باسم مؤسس المملكة العربية السعودية الملك عبد العزيز آل سعود (طيَّب الله ثراه)؛ لنشر التعليم العالي في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية؛ فهي الجامعة الوحيدة في المملكة العربية السعودية التي أنشئت كمؤسسة أهلية للتعليم العالي، ثم انضمت إلى منظومة الجامعات الحكومية عام 1392هـ.

وفي هذا الإطار، سجل التاريخ أن نشأة جامعة المؤسس كانت مظهراً حضارياً متميزاً حين كانت في بدايتها ثمرة من ثمار التعاون بين الدولة ومواطنيها، في تجربة فريدة من نوعها، لتصبح الآن واحدة من أكبر الجامعات السعودية. وقد حفلت مسيرتها الأكاديمية الموفقة بتجارب رائدة أرست كثيراً من النظم والتقاليد الجامعية في المملكة، وتشكل إنجازاتها المتميزة علامات بارزة في تطوير التعليم العالي في المملكة وفي الدول الخليجية.

ومنذ إنشائها تطورت جامعة الملك عبد العزيز بشكل كبير، فقد توسعت في منشآتها وفروعها، وتعددت كلياتها، ومعاهدها، ومراكزها، ووحداتها وفروعها، وتضم الجامعة حالياً، ما يلي:

- (22) كلية علمية متعددة التخصصات.
- (3) معاهد علمية متعددة التخصصات.
- (8) عمادات مساندة.
- (10) مراكز أبحاث علمية.
- (7) مراكز تميز بحثي.
- (20) كرسياً علمياً بحثياً متخصصاً.
- (3) فروع للجامعة بكل من محافظة رابغ، وخليص والكامل.
    1. فرع الجامعة برابغ يضم (6) كليات علمية متعددة التخصصات.
    2. فرع الجامعة بخليص يضم كلية علمية متخصصة واحدة.
    3. فرع الجامعة بالكامل يضم كلية علمية متخصصة واحدة.
- يبلغ عدد الطلاب والطالبات الدرسين بالجامعة (منتظمين ومنتسبين) أكثر من 100 ألف طالب وطالبة.
- يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراه السعوديين (1465)، وغير السعوديين (915).
- يبلغ عدد المحاضرين السعوديين (595) وغير السعوديين (113).
- يبلغ عدد المعيدين (1976) معيداً.
- حصلت الجامعة على (37) اعتماداً علمياً لبرامجها التعليمية في مجالات علمية متعددة.
- وقعت الجامعة أكثر من (50) اتفاقية تعاون مشترك مع جامعات عالمية.

- تمنح الجامعة الدرجات العلمية (البلوم، والبكالوريوس، والدبلوم العالي، والماجستير، والدكتوراه).
- تضم الجامعة عدد (27) جمعية سعودية علمية.

الهوية المستقبلية للجامعة:

إن نقاط الانطلاق في أي خطة استراتيجية ناجحة تقوم على التعرف على هوية الذات وعلى الوضع الراهن وخصائصه، وعلى الوضع المرغوب الوصول إليه أو الهوية المرغوب بناؤها أثناء تنفيذ الخطة، ومن ثم تحقيقها مكتملة مع نهاية الخطة الاستراتيجية، وجامعة الملك عبد العزيز عُرفت منذ إنشائها كجامعة أعداد كبيرة وتخصصات متنوعة Comprehensive، وقد بدأت في التوجه نحو التحول إلى جامعة بحثية، وكذلك جامعة إلكترونية، وذلك في السنوات الأخيرة، ومع إعداد الخطة الاستراتيجية الثانية تعمل الجامعة على الاستمرار لإكمال ما سبق، إضافة إلى أن تصبح الجامعة، أيضاً، جامعة ريادة أعمال وجامعة مفكرة.

1. **جامعة أعداد كبيرة وتخصصات متنوعة**

ويمثل ذلك الهوية التقليدية للجامعة حيث تعمل الجامعة على إضافة كليات ومعاهد تعليمية جديدة تشمل مجالات تخصص يحتاجها المجتمع، كما تضيف العديد من البرامج الجديدة، وذلك لزيادة البدائل والخيارات الدراسية للطلاب على مختلف مستوى الدرجات العلمية (البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه)، إلى جانب غيرها من الدبلومات العامة والمهنية والبرامج التدريبية. وتحرص الجامعة على إنشاء فروع لها تستوعب أعداداً كبيرة من الطلاب، وقد تحول عدد من هذه الفروع إلى جامعات تحت إشراف الجامعة، ثم أصبحت جامعات مستقلة فيما بعد. ومن بين التوسعات في البرامج بدء التعليم عن بعد.

2. **جامعة بحثية**

مع تزايد أهمية البحث العلمي الأساسي والتطبيقي كأساس لبناء مجتمعات المعرفة التي تقوم على الابتكار، ازداد إدراك أهمية الوظيفة البحثية بالجامعات. وليست كل الجامعات تحمل هوية الجامعة البحثية، ولكن من يحمل هذه الهوية يقوم ببناء قاعدة بحثية متكاملة وحديثة ومتوازنة في مختلف الموارد اللازمة للقيام ببحوث علمية تتسم بالابتكار والجدة والمعاصرة، ويقوم بهذه الأبحاث أعضاء هيئة التدريس والباحثون وطلاب الدراسات العليا، وبصورة خاصة طلاب مرحلة الدكتوراه. ويتم في هذا الإطار بذل الجهود للربط بين الجامعة والصناعة وغيرها من مؤسسات المجتمع، ويجب أن تعمل الجامعة البحثية على الترابط والتعاون بينها وبين الجامعات الأخرى ومراكز الأبحاث على المستوى المحلي والعالمي.

3. **جامعة إلكترونية**

بالرغم من أن الجامعة قد قطعت شوطاً كبيراً وناجحاً في التحول إلى جامعة إلكترونية، إلا أن الجامعة تسعى في إطار الخطة الاستراتيجية الثانية إلى ترسيخ هذه الهوية بكافة أبعادها والتحسين المستمر لجودتها، لتعمل الجامعة بكفاءة أكبر في خدمة مجتمعها الداخلي من: قيادات جامعية وأعضاء هيئة التدريس وطلاب وطالبات وإداريين، ولربط مختلف الوحدات والإدارات، والتمتع بالمزايا التي تتيحها التقنيات الختلفة المطبقة، كما أن ذلك سوف يخدم الجامعة،

وإضافة إلى ذلك يخدم ذلك مختلف علاقات الجامعة العالمية مع الجامعات والهيئات والمنظمات وغيرها. ويتم ترسيخ هذه الهوية من خلال نشر ثقافة التعاملات الإلكترونية وتنمية المهارات اللازمة لذلك، وتطبيق الإدارة الإلكترونية بكافة أبعادها وإجراءاتها، واكتمال وجودة المواقع والبوابات الإكترونية، والتوسع في التعلم الالكتروني حيث يتم تصميم محتوى إلكترونياً لغالبية المقررات الدراسية التي تدرس لطلاب الجامعة وفقاً للنظام الحضوري، إلى جانب نشر التعليم عن بعد، والتوسع فيه بكثير من التخصصات وعلى مستوى درجة البكالوريوس والدبلومات العالية والماجستير.

4. جامعة ريادة أعمال

وتنبثق هذه الهوية من مسؤولية الجامعة تجاه المجتمع، ودورها الجديد والمتزايد الأهمية، حديثاً، وهو الدور الاقتصادي أو الوظيفة الاقتصادية للجامعة، وإضافة إلى ما سبق فإن لها، أيضاً، دوراً اجتماعياً في مجال ريادة الأعمال. وكلما نجحت الجامعة في أداء هذه الأدوار كلما تعاظم دورها في خدمة المجتمع والدولة والشباب، ويتم هذا الدور، بدرجات متفاوتة، في الجامعات. وتشمل الصورة المتكاملة لترسيخ دور الجامعة كجامعة ريادة أعمال دراسة الطلاب والطالبات لعدد من المقررات في مجال ريادة الأعمال أيًا كان مجال تخصصهم في درجة البكالوريوس، ووجود كلية لريادة الأعمال أو أقسام علمية، فتوجد تخصصات رئيسية وفرعية للحصول على درجة البكالوريوس أو الماجستير أو الدكتوراه، كما توجد شهادات حِرَفيّة Pprofessional للطلاب والطالبات وأفراد المجتمع خارج الجامعة، ويتم إنشاء مركز متخصص في أبحاث ريادة الأعمال وتقديم الاستشارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب حاضنات الأعمال، وعقد عديد من الفعاليات مثل المؤتمرات وورش العمل والندوات واللقاءات، هذا إضافة إلى المسؤولية عن ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال بالجامعة بصورة خاصة وبالمجتمع عامة.

5. جامعة مفكرة

وهذه الهوية تدعم هوية الجامعة البحثية من زاوية أنها فئات تشجع وتدعم التفكير الإبداعي الذي يمثل مصدر الأفكار الجديدة، إلا أن إطار أو مفهوم الجامعة المفكرة يتسع بشكل أكبر كثيراً من ذلك، فالمفهوم يرتبط بكافة العقول والطاقات الفكرية لكافة فئات الموارد البشرية العاملة بالجامعة من قيادات وأعضاء هيئة تدريس وباحثين وإداريين وفنيين وغيرهم، هذا إلى جانب الطلاب والطالبات، وهم جميعاً يمثلون الأطراف المعنية الداخلية، وكذلك ينضم إلى ذلك مختلف فئات الأطراف المعنية الخارجية. ويرتبط بذلك العمل وفق أساليب فعالة من أجل تنمية الطاقات الفكرية وترسيخ أهمية التفكير وأساليبه للجميع، وبالنسبة للطلاب والطالبات تعليم التفكير وربط أساليبه بمقرراتهم الدراسية وتنميتهم الذاتية. وفي إطار هذا المفهوم تعمل الجامعة المفكرة على تشجيع واستثارة فكر هؤلاء جميعاً كأفراد ومجموعات عمل من خلال أساليب متعددة منها أسلوب توليد الأفكار المتاح للجميع وأسلوب مجموعات التفكير الإبداعي Think Tanks. وتكون محصلة ربط كافة العقول وطاقاتها الفكرية وتوظيفها واستثمار نواتجها الإبداعية لتكون المحصلة في اتجاه جامعة منتجة مبدعة ومبتكرة.

الغايات المستقبلية لجامعة الملك عبد العزيز:

1. أن تحافظ جامعة الملك عبد العزيز على مكانتها، وأن تزيد من إسهاماتها العلمية والفكرية التي تقدمها داخل المملكة وخارجها، وذلك من خلال البحث العلمي والإبتكار، وغير ذلك.
2. أن تحقق الجامعة رسالتها في الرقي بالمجتمع عبر تميز ثقافي وعلمي وبحثي رائد، وتعمل على تحقيق رؤيتها المستقبلية.
3. أن تحقق الجامعة هويتها المرادة ليس فقط كجامعة تخصصات متنوعة، وأعداد كبيرة، ولكن أيضاً كجامعة بحثية، وجامعة إلكترونية، وجامعة ريادة أعمال، وأيضاً جامعة مفكرة. وذلك وفقاً لمتطلبات مجتمع المعرفة.
4. أن تعمل الجامعة على رفع الكفاءة الداخلية والخارجية في الأداء المؤسسي، وتأكيد جودة أدائها وفق معايير الجودة للاعتماد المؤسسي والاعتماد الأكاديمي للبرامج، إلى جانب شهادات الجودة الشاملة لغير ذلك من مجالات، مثل: العمل الإداري والمعامل والمختبرات والبيئة.
5. أن تعمل على بناء القدرات وتحقيق تكاملها وتوازنها Balanced Capacity Building، مع العمل على زيادة الموارد عن طريق مخصصات الميزانية أو موارد التمويل الذاتي، وحسن إدارة تلك الموارد.
6. أن تحسن الصورة الذهنية للجامعة وترسيخ أدوارها وبرامجها في خدمة المجتمع، لتكون الجامعة الخيار الأول للمجتمع، وذلك من خلال التواصل الإعلامي للجامعة مع المجتمع، وعن طريق تدعيم مختلف برامجها ومساراتها المختلفة.
7. أن ترتقي بجودة أداء كافة فئات الموارد البشرية بالجامعة، وبصورة خاصة أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم للقيام بأدوارهم المطلوبة سواء البحثية أو التعليمية أو غيرها، مع التشجيع على الإبداع والابتكار في إطار متطلبات التطور في التعليم العالي بمجتمع المعرفة.
8. أن يكون الطالب في بؤرة وأولوية اهتمام الجامعة وحرصها وأولويتها من أجل توفير بيئة تعلم محفزة وإيجابية تمكن من اكتساب المعارف العلمية، وغير ذلك من مهارات الاتصال ومهارات التنمية الذاتية ومهارات الإعداد لسوق العمل.
9. أن ترتقي الجامعة بموقعها التصنيفي سواء أكان على مستوى التصنيفات الإقليمية أم التصنيفات العامة للجامعات، وأن يكون لها حضور محسوس ومشاركات إيجابية متنوعة، وخاصة في مجالات البحث العلمي المختلفة ونقل التقنيات للجامعة وذلك على المستوى العالمي.

خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية الثانية:

في ضوء الخبرات المتراكمة للجامعة من خلال ممارستها للخطة الاستراتيجية الأولى للجامعة وعمليات تنفيذها ومتابعتها على مدار خمس سنوات (1425–1430 هـ)، وإضافة إلى ما اكتسبته الجامعة من معارف عن الممارسات الجيدة، حرصت الإدارة العليا الموقرة بالجامعة على أن يتم إعداد هذه الخطة بدرجة عالية من الحرفية والجودة إلى جانب الشمولية والتكامل حتى تخرج محققة للطموحات والأهداف المرغوبة، وانتقال الجامعة إلى مرحلة

أعلى من الارتقاء بالجامعة أكاديمياً وبحثياً مع لعب أدوار أكثر عمقاً وتأثيراً في خدمة المجتمع على مختلف الأصعدة، مع العمل على تأكيد تحقيق هويتها المتعددة الأوجه، وتأكيد حضورها المتميز عالمياً في مختلف المحافل.

وعليه فقد حرصت الجامعة على اتباع الخطوات التالية، والتي يوضحها النموذج التالي لإعداد الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة:

1- التعرف على النتائج المحققة في إطار الخطة الاسترايجية الأولى للجامعة ومراجعتها.
2- تأصيل مبدأ المشاركة في إعداد الخطة لكافة فئات الأطراف المعنية داخل الجامعة وخارجها.
3- التعرف على المتغيرات والعوامل المؤثرة على مؤسسات التعليم العالي في هذه الفترة، وذلك في إطار توجهات التطوير والتحديث بتلك المؤسسات في ضوء التنافسية العالمية والدخول إلى عصر المعرفة.
4- القيام ببعض الدراسات المكتبية والميدانية للمساعدة في استكشاف الأوضاع الحالية والتعرف عليها من خلال الدراسة العلمية والاستقصاء.
5- التعرف على الممارسات الجيدة والناجحة في الجامعات العالمية المرموقة ذات المكانة الجيدة في التصنيفات العالمية، إلى جانب عدد من الهيئات والمجالس المتخصصة في التعليم العالي، لاستخلاص توجهات التطوير والمسلمات الأساسية Assumption للاقتداء والاسترشاد بها ومراعاتها في مسارات التطوير بالخطة الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز.
6- التوصل إلى المستقبل المنشود والرؤية والرسالة والقيم ووصف حالة النجاح لجامعة الملك عبد العزيز في إطار فترة الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة.
7- تحديد القضايا الأساسية التي يجب دراستها، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم تحديد الفجوة، وتطبيق أسلوب التحليل الرباعي البيئي.
8- تحديد الاستراتيجيات والمشاريع لردم الفجوة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لبلوغ المستقبل المنشود.
9- التواصل مع كافة الجهات لأخذ مرئياتهم في هذه المرحلة التفصيلية بالنسبة للبرامج والمبادرات والاحتياجات من الموارد، مع تحديد المسؤولين ومؤشرات قياس الأداء.
10- إعداد الخطة التنفيذية وإيضاح (المهام التفصيلية، والمسؤولين، والموارد اللازمة، ومعايير ومؤشرات الأداء) وذلك لكل برنامج ومبادرة.
11- إعداد نماذج متابعة تنفيذ الخطة، وتحديد الجهة المسؤولة عن ذلك من أجل اقتراح أوجه التعديل أو الإضافة الواجب القيام بها بالنسبة لكافة البرامج والمبادرات.
12- إعتماد الخطة الاستراتيجية والخطة التنفيذية وتوزيعها على الجهات بالجامعة لبدء العمل بها، على أن تقوم كل جهة بإعداد ما يخصها من خطط استراتيجية وآليات للتنفيذ والمتابعة، والتعاون في ذلك مع الجهات المختصة للتخطيط الاستراتيجي والمتابعة.

وفيما يتعلق بالبعد الهيكلي الخاص بإعداد الخطة تم إجراء ما يلي:

1. تكوين فريق عمل لوضع تصور عن عملية إعداد الخطة وخطواتها المختلفة، وما يرتبط بها من فعاليات، وتحديد ما تتطلبه الخطة من موارد وإمكانات مختلفة، وقد تم في هذا الإطار عقد عدة اجتماعات تتابعية للتأكد من سير مختلف الأنشطة اللازمة لاكتمال إعداد الخطة الاستراتيجية والتنفيذية وإعداد المستندات المطلوب تقديمها للاعتماد.
2. عقد عدد من اللقاءات وورش العمل ومجموعات التركيز الفكري لإنجاز عملية إعداد الخطة، وذلك وفقاً لما يلي:
   1. لقاء القيادات الجامعية– تحت رعاية معالي مدير الجامعة.
   2. مجموعة التركيز الفكري – الرؤية المستقبلية للجامعة.
   3. ورشة العمل الأولى – المستقبل المنشود.
   4. ورشة العمل الثانية – تحليل الفجوة والتحليل الرباعي وتحديد الاستراتيجيات.
   5. ورشة العمل الثالثة – تحديد البرامج والمشاريع.
   6. مجموعة التركيز الفكري – إعداد الخطة التفيذية.

وفي إطار ذلك تم عقد لقاءات خاصة بشطر الطالبات، وذلك تأكيداً على مشاركة القيادات الجامعية وعضوات هيئة التدريس في كافة مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية والتنفيذية.

أ) وقد ارتبط بكافة الفعاليات واللقاءات الخاصة بإعداد الخطة الاستراتيجية لجان صياغة تتركز مهمتها في صياغة ما تم التوصل إليه في تلك الفعاليات والمشاركة في إعداد التقارير اللازمة.

1. تقوم لجنة الإشراف على الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة بتنظيم عملية متابعة تنفيذ الخطة مع مختلف الجهات بالجامعة، وذلك لاستخدام النماذج الخاصة بالمتابعة، التي قام بإعدادها فريق إعداد الخطة، حيث سيتم إعداد تقرير نصف سنوي عن سير عملية التنفيذ والتعديلات المختلفة المطلوب إجراؤها، ويتم إعداد تقرير دوري سنوي شامل عن متابعة الخطة من كافة جوانبها لمدير الجامعة.

المسلمات والافتراضات الأساسية:

تتكون المسلمات والافتراضات الأساسية التي تم الاسترشاد بها في إعداد الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة من مجموعتين، أولاهما ترتبط بجامعة الملك عبد العزيز ومنظومة التعليم العالي والعوامل المؤثرة بالمجتمع، وثانيهما تمثل استخلاصاً للمسلمات الأساسية من الممارسات الجيدة في الجامعات العالمية المتميزة، والفكر الخاص بخططها الاستراتيجية، إلى جانب الهيئات والمجالس والمنظمات العالمية المتخصصة في التعليم العالي. وقد تمت الاستفادة منها كموجهات حيث ساعدت على تقليل درجة عدم التأكد البيئي عند إعداد الخطة الاستراتيجية الثانية. ويمكن عرض المسلمات والافتراضات الأساسية كما يلي:

أولاً: المسلمات والافتراضات الخاصة بالجامعة

- تَشْرُفُ جامعة الملك عبد العزيز بحمل اسم مؤسس المملكة العربية السعودية، الملك عبد العزيز آل سعود (طيَب الله ثراه) ويمثل ذلك مسؤولية كبيرة تستلزم الارتقاء بالجامعة ونموها وتميزها بما يتفق مع هذا الشرف الكبير وتلك المسؤولية الملقاة على عاتقها.
- حققت جامعة الملك عبد العزيز على مدار ما يقرب من خمسين عاماً – وبصورة خاصة في السنوات الأخيرة – مكانة متميزة وريادة في كثير من المجالات، وتتجه الجامعة إلى الحفاظ على ذلك مع الارتقاء به.
- تدرك جامعة الملك عبد العزيز أن الإنسان هو أغلى مواردها ومنبع قيمها ومحقق تميزها وإنجازاتها، وعليه فإنها تحرص على تنمية أعضاء هيئة التدريس وباحثيها (رأس مالها الفكري البشري) والحفاظ عليهم، إلى جانب كافة فئات مواردها البشرية.
- بالرغم من نمو البحث العلمي في السنوات الأخيرة، إلا أن الجامعة تدرك أنه يجب تنمية القدرات البحثية وزيادتها Research Capacity Building مع اكتمالها وتوازنها من كافة النواحي التقنية والبشرية والمادية والمالية وغيرها.
- يتزايد الطلب العام على التعليم العالي في المجتمع، وبصورة خاصة يتزايد الطلب على الالتحاق بمختلف برامج الدراسات العليا وبرامج درجة البكالوريوس، وذلك الطلب يتزايد باطراد وسيستمر في المستقبل، مما يستلزم قيام الجامعة بالتوسع في طاقتها الاستيعابية.
- تدرك الجامعة أهمية مواءمة مناهجها ومقرراتها الدراسية مع التطورات العلمية الحديثة ومع احتياجات سوق العمل، كما تدرك الحاجة إلى تطوير الأساليب التدريسية والتقنيات الداعمة لها لتدعيم نواتج عملية التعلم.
- تضع جامعة الملك عبد العزيز طلابها وطالباتها في بؤرة اهتمامها حيث تدرك أهمية زيادة مساحة مشاركتهم التعليمية وضرورتها Engagement، إلى جانب إعطاء فرص تنمية كافة أنواع مهارتهم المطلوبة، التي تمكنهم من أن يكونوا مواكبين للعصر إلى جانب الحفاظ على التقاليد والتراث وهذا يمثل المواطنة الحقة.

ثانياً: المسلمات والافتراضات المستخلصة من الممارسات الجيدة والهيئات المتخصصة

- يتعين زيادة الموارد المختلفة للتوافق مع ازدياد أعداد الطلاب والتوسع في البرامج والأنشطة والخدمات والكليات والتقنيات، وغير ذلك من توسعات سواء أكانت في إطار مخصصات الميزانية أم موارد التمويل الذاتي.
- يجب بذل جهود أكبر من خلال آليات مختلفة لزيادة مواءمة برامج الجامعة لحاجة سوق العمل، إلى جانب تزايد توقعات الطلاب لدعم الجامعة وخدماتها التدريبية والاستشارية لتخطيط مسارهم الوظيفي ودعمه.
- تبذل الجامعات (وخاصة الحكومية منها) جهوداً كبيرة في الحصول على الهبات والتبرعات والأوقاف مع الاهتمام بحسن استثمارها وإداراتها لتمثل أحد مصادر التمويل المستدامة لتللك الجامعات.

- تسعى الجامعات نحو الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي وفقاً لمعايير الاعتماد العالمية، إلى جانب الحرص على مختلف شهادات الجودة، وذلك لضمان الجودة وتحقيق التطوير المستمر في كافة أنشطة ووحدات الجامعة على اختلاف مجالات عملها.
- تعمل الجامعة العريقة على المحافظة على أصالتها وعراقتها وعلى تراثها من القيم، بينما تعمل على مواكبة التقدم العلمي والتقني والفكري والإداري لتكون من بين الجامعات المتميزة عالمياً.
- تحرص الجامعة على تدعيم والارتقاء بمراكزها التنافسية بين غيرها من الجامعات وذلك من خلال زيادة قدراتها المحركة للتنافسية وتنميتها، وذلك بالتركيز على البحث العلمي والإبتكار.
- إن التصنيف العالمي للجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي يلقى اهتماماً وتركيزاً متزايداً، وذلك لتحقيق مكانةً وموقعاً أفضل في مختلف التصنيفات العالمية.
- بالرغم من اختلاف أساليب الحوكمة Governance للجامعات المطبقة في مختلف الدول، إلا أن من المتفق عليه أنه كلما ازدادت كفاءة وفعالية أساليب الحوكمة المطبقة ازدادت بالتبعية كفاءة الجامعة الداخلية والخارجية من خلال اهتمام والتزام الإدارة بها.
- تحرص الجامعات على الإستفادة من التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد للإستفادة منه لخدمة طلاب الجامعة وفقاً للنظام الحضوري إلى جانب طلاب التعليم عن بعد، وأن ذلك لا يقتصر على التخصصات النظرية بل التخصصات العلمية وذلك من خلال الإستفادة من برامج المعامل الإفتراضية Virtual Laps والنظم الخبيرة Expert Systems.
- تحرص الجامعة على حسن استخدام مواردها وتعمل معظمها على الإستفادة من البرامج الجاهزة لإدارة الموارد، وفي هذا الإطار تركز الجامعات على حسن إدارة وحماية أصولها الفكرية مثل براءات الإختراع.
- تركز الجامعات على أهمية تطبيقات تقنيات المعلومات والإتصال مع التوسع في ترسيخ أهمية الإستفادة من ذلك من خلال إكساب الجميع مهارات التعامل معها وإستخدامها.
- تتفق الجامعة على أن أهم مواردها وأصولها على الإطلاق هي الموارد البشرية، فتعمل على حسن إختيارها وتنميتها والحفاظ عليها ليشكل جانب كبير منها رأس المال الفكري البشري لتلك الجامعات حيث يولد الأفكار الفعالة ويبدع ويبتكر.
- تتوسع الجامعة في دورها ووظيفتها الاقتصادية في المجتمع وذلك من خلال تأكيد وتنوع أدوارها في مجال ريادة الأعمال Entrepreneurship وذلك من خلال تنمية أعضاء هيئة التدريس في ذلك المجال وإنشاء برامج علمية لدرجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه ومراكز لريادة الأعمال مع دعم إنشاء حاضنات الأعمال والعمل على ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال وتنظيم برامج تدريبية ومنح شهادات إحترافية في هذا المجال.

القيم الأساسية Core Values

تشكل القيم الأساسية مكوناً رئيسياً في الثقافة السائدة بالجامعة، ويمثل تبني الجامعة لها أحد أهم الدعامات والركائز الرئيسية في مسيرة إعداد الخطة الاستراتيجية الثانية بالجامعة، حيث تحكم السلوك والأداء العام لكافة فئات العاملين والأجزاء والوحدات التنظيمية، وكلما تم ترسيخ هذه القيم والالتزام بمضامينها كلما ارتقى الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي بالجامعة في إطار تنفيذ أهداف واستراتيجيات الخطة الاستراتيجية وبرامجها ومبادراتها، وتكمن أهم القيم الأساسية فيما يلي:

- كفاءة وفعالية الإدارة وحسن استخدام الموارد.
- الجودة والتحسين المستمر والالتزام بمعايير الاعتماد المؤسسي والأكاديمي المهني.
- الإبداع الفكري والابتكار التطبيقي.
- عضو هيئة التدريس والعاملين بالجامعة كرأس مال بشري.
- الطالب يمثل بؤرة اهتمام الجامعة.
- بيئة إيجابية ومحفزة للتعلم والعمل والبحث العلمي.
- جودة العملية التعليمية والتفاعلية بين أطرافها.
- التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد وترسيخ التطبيقات.
- المجتمع وتنميته.
- المرونة والشفافية.
- المصلحة العامة والمواطنة من أولويات العمل الجماعي.
- أخلاقيات العمل والبحث العلمي.
- المبادرة الفردية وروح العمل الجماعي وإيجابية الحوار.
- التنافسية والريادة في مجالات التعليم العالي.
- التميز وتقديره والمكافأة عليه.
- التعاون وتبادل الخبرات محلياً وعالمياً.
- المعلومات والتقنيات الحديثة المرتبطة بها.
- الروح المعنوية العالية وحب الجامعة.
- الألفة والتواصل والتفاعل الاجتماعي بمفهوم الأسرة الواحدة.

الرؤية والرسالة ووصف حالة النجاح:

رؤية جامعة الملك عبد العزيز

منارة في المعرفة: قيم إسلامية، تقاليد جامعية عريقة

تكامل في التكوين: إتقان مهني، تميز مهاري

ريادة في التنمية: ابتكار وتميز، تنوع وتواصل علمي وبحثي لخدمة المجتمع

رسالة جامعة الملك عبد العزيز

الرقي بالمجتمع

عبر تميز

ثقافي وعلمي وبحثي رائد

وصف حالة النجاح لجامعة الملك عبد العزيز1440هـ

جامعة بحثية تبوأت مكانةً عالميةً

وتحقق مرجعية تعليمية وثقافية

وكانت لها الريادة في الوصول بالمجتمع

إلى مجتمع معرفي

يجمع بين الأصالة والمعاصرة

والقدرة على الابتكار والتنافس

وتحقيق التنمية المستدامة

الهدف العام (1435 هـ)

تدعيم قدرات الجامعة كجامعة بحثية لتحقيق التنمية المستدامة والوصول إلى مجتمع معرفي من خلال:

1. تبني أمثل الممارسات وتعزيز الشراكات مع المؤسسات المحلية والدولية.
2. تحقيق المواصفات العالمية لتطبيقات الجودة.
3. تنمية جميع الموارد والإمكانات لتطوير برامجها ومخرجاتها العلمية والبحثية والثقافية.

الهدف البعيد 1440 هـ

جامعة بحثية متميزة بمعايير عالمية لها الريادة في تطوير المجتمع

والإرتقاء به إلى مجتمع معرفة يتميز بالوطنية ويتسم بالوسطية

القضايا الاستراتيجية الملحة:

1. ضعف مخرجات التعلم العام، والذي يمثل مدخلات لجامعة الملك عبد العزيز.
2. انفتاح الجامعة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
3. التوازن بين إمكانات الجامعة واحتياجات المجتمع وتطلعاته.
4. نشر التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد وتسويقه.
5. تعزيز مقومات البحث العلمي وتوازنها.
6. تطوير منظومة التعاملات الإلكترونية وتطبيقها في إطار توجه الجامعة الإلكترونية.
7. استثمار إمكانات أعضاء هيئة التدريس، وتنميتها داخل مؤسسات التعليم العالي وخارجها.
8. تحسين الصورة الذهنية لمؤسسات التعليم العالي.
9. ترسيخ عناصر التطوير والجودة في برامج الجامعة التعليمية والبحثية والإدارية.
10. تأصيل ثقافة البيئة الجامعية الصحيحة وقيمها وأخلاقياتها.
11. تنمية موارد وإمكانات الجامعة واستثمارها.

الأهداف الاسترتيجية والاستراتيجيات والبرامج والمشاريع:

الهدف الأول: التطبيق المتكامل لنظم الإدارة الإلكترونية في جميع وحدات الجامعة مع الأخذ في الاعتبار ما يلي:

- تحقيق جاهزية (e-readiness) وحدات الجامعة للتحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- هندرة (reengineering)النظم في كافة قطاعات الجامعة.
- توافر البرمجيات والتجهيزات التقنية اللازمة.

الاستراتيجية: تعزيز القدرات الذاتية والشراكات وتطويرها لإيجاد بيئة محفزة وتوفير المقومات داخل الجامعة لتطوير الإدارة الإلكترونية.

البرامج والمشاريع:

البرنامج: ب 1 برنامج تطوير الإدارة الإلكترونية

المشاريع:

ب 1 ش1 مشروع تطوير الموارد البشرية

ب1 ش2 مشروع تطوير التقنيات والدعم الفني

ب1 ش3 مشروع الشراكات في تطوير الإدارة الإلكترونية.

ب1 ش4 مشروع الجودة الشاملة.

الهدف الثاني: تحقيق بوابة الجامعة الإلكترونية لمعايير الجودة المعتمدة في التصنيف العالمي للمواقع الإلكترونية للجامعات.

الاستراتيجية: استكمال متطلبات ومعايير التصنيف من تجهيزات وخبرات وفعاليات لإعداد بوابة الجامعة الإلكترونية. بما يعكس مصداقية الجامعة ويعزز ثقة الجهات المصنفة.

البرامج والمشاريع:

البرنامج: ب2 برنامج تطوير البوابة الإلكترونية للجامعة.

المشاريع:

ب 2 ش1 مشروع تطوير البنية التحتية.

ب2 ش2 مشروع تطوير المواصفات الفنية.

ب 2 ش 3 مشروع تحقيق قياسات الشبكة العنكبوتية (الويبومترية).

الهدف الثالث: استخدام 80% من المقررات الدراسية في الجامعة التعلم الإلكتروني.

الهدف الرابع: أن يصل عدد طلاب برامج التعليم عن بعد إلى 50 ألف طالب.

الاستراتيجية: تهيئة البيئة المحفزة ليعد التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد عامل أساسي لنجاح العملية التعليمية بالجامعة، مما يستلزم لذلك بين أعضاء هيئة التدريس والفنيين والتي تساعد على جذب الشرائح المعنية من المجتمع.

البرامج والمشاريع:

البرنامج: ب3 برنامج التعليم عن بعد والتعلم الألكتروني.

المشاريع:

ب3 ش1 مشروع الموارد البشرية.

ب3 ش2 مشروع تطوير النظم المالية والإدارية.

ب3 ش3 مشروع الاعتماد الأكاديمي لبرامج التعليم عن بعد، والإعتماد المؤسسي للعمادة.

ب3 ش4 مشروع تطوير النظم التقنية والفنية.

ب3 ش5 مشروع زيادة عدد الدارسين في نظام التعليم عن بعد.

مؤشرات قياس الأداء الرئيسة للجامعة

إن مراجعة وتقديم الأداء يمثل أحد الجوانب الأساسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، وتتعدد أساليب وطرق المراجعة وتقويم الأداء، من بينها تحديد مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء، ويمكن حصر عشرات المؤشرات التي يمكن استخدامها لإعطاء صورة واضحة ومتكاملة عن الأداء في الجامعة أو أي من كلياتها أو مراكزها أو غيرها من وحدة، وقد يكون بعضها كمي والبعض الآخر وصفي ونوعي. وتتضمن الخطة الاستراتيجية الناجحة مؤشرات أداء رئيسة (Key Performance Indicators (KPIs لقياس الأداء على مختلف المستويات، منها الأداء العام للجامعة، والأداء العام للكليات وغيرها من وحدات. وإضافة إلى ذلك تم تحديد مؤشرات نجاح مقاسة لكل هدف من أهداف الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة وذلك لتتمكن الجامعة من تحديد معدل نحاحها في تحقيق كل هدف من أهداف الخطة.

و**فيما يلي نتناول بعض مؤشرات الأداء الرئيسة الكمية للجامعة:**

1. عدد الجهات التي تطبق الإدارة الإلكترونية إدارياً.
2. عدد الجهات التي تطبق الإدارة الإلكترونية أكاديمياً.
3. إستكمال عمليات تطوير وتكامل بوابة الجامعة الإلكترونية.
4. ترتيب موقع وبوابة الجامعة الإلكترونية في التصنيف العالمي.
5. عدد برامج البكالوريوس والدراسات العليا بالتعليم عن بعد.
6. عدد الطلاب والطالبات المسجلين للدراسة بالتعليم عن بعد.
7. عدد المقررات في التعليم الإلكتروني الداعم للتعلم الحضوري (Blended).
8. عدد البحوث العلمية المنشورة بدوريات عالمية مصنفة.
9. عدد البحوث العلمية المنشورة بدوريات عالمية غير مصنفة.
10. عدد الكراسي العلمية التي تم التعاقد عليها.
11. عدد براءات الإختراع المسجلة وتحت التسجيل.
12. نسبة البحوث المنشورة إلى عدد أعضاء هيئة التدريس.
13. عدد الأبحاث والاستشارات المتخصصة في خدمة المجتمع بالجامعة.
14. عدد الأبحاث التطويرية للجامعة.
15. عدد الحاصلين على جوائز أو ميداليات عالمية للتميز البحثي أو العلمي.
16. عدد المبتعثين خارجيًا وداخليًا.
17. نسبة عدد طلاب الدراسات العليا إلى عدد طلاب البكالوريوس.
18. عدد الخريجين السنوي لدرجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه.
19. عدد برامج الدراسات العليا بالدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه.
20. عدد فعاليات التواصل الإعلامي التي تضم الجامعة والمجتمع.

الخطة التنفيذية وآليات المتابعة للخطة

إن الانتهاء من إعداد التقرير الخاص بإعداد الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة استلزم إعداد التقرير المكمّل والخاص بالخطة التنفيذية ومتابعتها، وقد تم الانتهاء منه وإعداده في صورته النهائية حيث يتضمن كافة البرامج والمشاريع التي تم الاتفاق على القيام بها خلال السنوات الخمس الخاصة بالخطة؛ وذلك لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات، مع تحديد مختلف احتياجات التنفيذ سواء تنظيمية وإجرائية أو بشرية أو تقنية أو غيرها، كما تم التعرف على الاحتياجات المالية مع إيضاح توزيعها الزمني وفقًا لسنوات الخطة.

ولضمان تنفيذ ما تم تحديده من برامج ومشاريع وفقًا للمهام الخاصة بالمسؤولين عنها والإجراءات والتوقيت الزمني، وغير ذلك من عناصر، فقد تم تصميم نماذج متابعة لكل مشروع من المشاريع، وستتولى لجنة الإشراف على الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة مسؤولية تنظيم عملية المتابعة من خلال الاتصال بمختلف الجهات من أجل الحصول على تقارير المتابعة على أساس نصف سنوي، ومن ثم إعداد تقرير نصف سنوي عن سير عملية التنفيذ والتعديلات المختلفة المطلوب إجراؤها على الخطة الاستراتيجية، وبالتالي إعداد تقرير سنوي ورفعه لمدير الجامعة.

وبصورة عامة تتضمن عملية المتابعة والتقويم الاستراتيجي ثلاثة أبعاد وهي:

1. **التنفيذ على المستوى الاستراتيجي:** وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات التي تحشد وتعبئ وتوجه كافة الموارد على مدى الزمن في ضوء الاختيارات التي حددتها الخطة الاستراتيجية.
2. **المتابعة الاستراتيجية:** وذلك من خلال التأكد من أن التنفيذ على المستوى الاستراتيجي يتم وفقًا للخطة الاستراتيجية.
3. **التقويم الاستراتيجي:** وذلك من خلال التأكد من صلاحية الخطة الاستراتيجية على مدى الزمن في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية، والتوصية بالإجراءات التصحيحية والتي قد تتضمن تعديل الخطة الاستراتيجية وإعادة النظر في إجراءات التنفيذ الاستراتيجي.

والله الموفق،،

أسئلة للنقاش:

1. ما أهمية الملخص التنفيذي الذي ورد في الخطة الاستراتيجية للجامعة.
2. ماذا نعني بالهوية المستقبلية للجامعة؟ وما عناصر هذه الهوية؟ وما أهميتها في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة؟
3. عدد خمسًا من الغايات الاستراتيجية للجامعة.
4. ما الخطوات التي اتبعتها الجامعة في إعداد الخطة؟
5. ماذا نعني بالمسلمات والافتراضات التي وردت في الجامعة؟
6. عدد خمسًا من المسلمات والافتراضات الخاصة بالجامعة، وخمسًا من المسلمات والافتراضات الخاصة من الممارسات الجيدة والهيئات المستقلة.
7. عدد سبعًا من القيم الأساسية في الخطة الاستراتيجية للجامعة.

8. ما رؤية الجامعة ورسالتها؟ وإلى أي حد تتفق أو تختلف مع ما درسته في الكتاب؟
9. ماذا عنت الخطة بوصف حالة النجاح؟
10. حدّد الهدف العام للجامعة عام 1435هـ، والهدف البعيد للجامعة عام 1440هـ.
11. عدد خمسًا من القضايا الاستراتيجية الملحة في الخطة.
12. ارجع إلى الموقع الإلكتروني للجامعة وعدّد الأهداف الاستراتيجية لها.
13. عدّد ثلاثًا من البرامج وثلاثًا من المشاريع في الهدف الأول والهدف الثاني والهدف الثالث للخطة الاستراتيجية.
14. ماذا نعني بمؤشرات الأداء الرئيسية وعدد عشرًا منها في الخطة.
15. ماذا تعني الخطة التنفيذية لخطة الجامعة الاستراتيجية؟ وما أبعاد عملية المتابعة والتقويم الاستراتيجي؟
16. قارن بين الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز في جدة 1431 1435هـ، وبين الخطة الاستراتيجية لجامعة البحرين 2009–2014، من حيث:
    - عناصر المحتوى.
    - آلية وضع الخطة.
    - الرؤية والرسالة.
    - محاور (عناصر) الخطة.
    - الأهداف ومؤشرات الأداء.
    - التقييم للخطة.

(2)
الخطة الاستراتيجية للشركة العربية لصناعة الإسمنت (2010–2012)

الفهرس

(1) **مقدمة**

تُعبر هذه الوثيقة عن الخطة الإستراتيجية للشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض من حيث واقع وتطلعات الشركة المستقبلية، وتشكل الاتجاه المستقبلي لعمل الشركة خلال الأعوام (2010–2012)، حيث تم إعداد هذه الخطة بأسلوب تشاركي وبمشاركة واسعة من العاملين في الشركة في كافة الدوائر والأقسام.

إن إدارة الشركة ترى أن هذه الخطة تشكل خطوة رائدة لتطوير الأداء المؤسسي في مجال التخطيط الاستراتيجي وتطوير أعمال الشركة،حيث تأخذ بعين الاعتبار تحليل العوامل المؤثرة في عمل الشركة (الداخلية والخارجية) بالإضافة إلى كافة المتغيرات التي توثر على ديمومة عملها وأدائها بحيث يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة في ظل ظروف المنافسة الكبيرة والتحديات الاقتصادية الجمة، وذلك انطلاقاً من قناعة إدارة الشركة أن الشركة ليست موجودة في فراغ بل تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تؤثر وتتأثر في المحيط الذي تعمل فيه.

والشركة ممثلة بإدارتها تود أن تتقدم بالشكر الجزيل لكل من موظفيها وشركائها وكافة المتعاملين معها على دورهم البارز في إعداد و تطوير هذه الوثيقة التي من المؤمل أن تمثل التوجه وخارطة الطريق المستقبلية في عمل الشركة واستمراريتها.

(2) **التعريف بالشركة والشركاء والمتعاملين مع الشركة ومنهجية إعداد الخطة**

1) لمحة حول الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض

الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض هي إحدى الشركات العربية الرائدة في صناعة الإسمنت الأبيض وتهدف إلى تحقيق تنسيق وتكامل صناعي أردني – سوري وفق الأسس المقررة من قبل لجنة التنسيق المشتركة عام 1977، حيث تم اختيار المصنع في منطقة الخالدية الضليل ليشكل موقعًا استراتيجيا نظرا لقربه من المراكز الاستهلاكية في العاصمة الأردنية عمان والعاصمة السورية دمشق وبعض الأقطار العربية المجاورة.

والشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض شركة عامة ذات مسؤولية محدودة يبلغ رأس مالها (10) ملايين دينار أردني والمساهمون هم:

- الشركة السورية الأردنية للصناعة (شركة سورية أردنية مشتركة) وتساهم ب (5) مليون دينار.
- المؤسسة العامة للإسمنت السورية وتساهم ب (2.5) مليون دينار.
- وزارة المالية الأردنية تساهم ب (1.5) مليون دينار .
- مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني تساهم ب (1) مليون دينار.

وقد تم تسجيلها كشركة مساهمة أردنية ومقرها عمان بتاريخ بتاريخ 1982/1/16، ويبلغ عدد العاملين في الشركة (284) موظفًا وموظفة.

وتهدف الشركة إلى تلبية احتياجات السوق من مادة الإسمنت الأبيض لكل من السوق الأردنية والسوق السورية وأية أسواق أخرى.

وتقدم الشركة المنتجات التالية:

1. اسمنت بورتلاندي (CEM I 32.5 N).
2. اسمنت بورتلاندي (CEM I 32.5 N) مخصص لمعامل البلاط وكيماويات البناء.
3. اسمنت بورتلاندي حجر جيري (CEMII A-L – 32.5).

الهيكل التنظيمي الحالي للشركة

ونتيجة للمنافسة على العمالة المدربة و المؤهلة في قطاع الإسمنت تقوم الشركة العربية لصناعة الإسمنت الابيض بتنفيذ مشروع إعادة هيكلة يهدف إلى إعادة تنظيم الشركة بما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية من خلال هيكل مقترح أعدته شركة استشارية.

2) الشركاء والمتعاملون (أصحاب العلاقة) مع الشركة (Stakeholders)

أصحاب العلاقة هم كافة المتعاملين مع الشركة من مؤسسات عامة أو خاصة، وأفراد، وجمعيات، ونقابات، ومجتمع محلي وهم:

- العملاء/ متلقو الخدمة: التجار، ومستخدمو مادة الإسمنت الابيض.
- الشركاء: المساهمون في رأسمال الشركة .
- الموردون: مزودو الشركة بالمواد الخام، وقطع الغيار، والخدمات .
- الموظفون: كل شخص يعين بقرار من المرجع المختص ما عدا الموظفين بعقود .
- القيادة: مجلس الادارة، والمدير العام، ومديرو الدوائر.
- المجتمع: المجتمع المحلي المحيط بالمصنع .

1) منهجية إعداد الخطة

تم إعداد الخطة الإستراتيجية للشركة وفقاً للمراحل التالية:

المرحلة	آليات العمل المستخدمة
التحضير للإعداد للخطة	- تشكيل فريق عمل فني لإعداد الخطة - عقد ورش عمل واجتماعات العصف الذهني
تصميم عناصرومكونات الخطة	- قيام الفريق بعقد سلسلة من الاجتماعات مع مختلف الدوائر العاملة في الشركة وبحث عناصر ومحاور الخطة. - وضع تصور أولي لمكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية ورفعها للإدارة العليا للموافقة عليها.
إعداد وثيقة الخطة بصيغتها النهائية	- بعد الاتفاق على المكونات الرئيسية للخطة تم العمل على دراسة محتويات الخطة وتحديد الأهداف الإستراتيجية للشركة وتحليل الفرص والتحديات (التحليل الرباعي) للشركة وبحث سبل تعظيم الفرص ومواجهة التحديات. - تم تعميم الخطة الإستراتيجية بصورتها الأولية على كافة الدوائر في الشركة لمراجعتها ووضع الملاحظات حولها. - عقد سلسلة من الاجتماعات لبحث الملاحظات الفنية حول الخطة الإستراتيجية. - صياغة الخطة الإستراتيجية بصورتها النهائية ونشرها على الموقع الالكتروني للشركة.
إعداد الخطط التنفيذية وخطط العمل	تم تصميم الخطة التنفيذية ووضع الإطار الزمني لها مع حساب التمويل المطلوب وتحديد مؤشرات الأداء وطرق التقويم والمتابعة والاستمرارية.

(3) <u>الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية للشركة</u>

تتمثل رؤية ورسالة وقيم الشركة المؤسسية بما يلي:

1) الرؤية:

شركة عربية رائدة في صناعة الإسمنت الأبيض ونموذج للتعاون الاقتصادي في العمل العربي المشترك.

2) الرسالة:

إنتاج إسمنت أبيض بمواصفات ذات جودة عالية وأسعار منافسة لخدمة السوق العربي المشترك.

3) القيم المؤسسية للشركة:

- العاملون: هم الثروة الحقيقية للشركة والمحرك الأساسي للأداء المؤسسي.
- الشفافية: وسيلة فعالة لمكافحة الفساد.

- المساءلة: حق العميل/ الموظف في الدفاع عن حقوقه أو المطالبة بها.
- المحافظة على البيئة: فهي ملك للجميع والإضرار بها جريمة إنسانية.
- التصدي للمشاكل قبل وقوعها بالتخطيط والتطوير والتحسين المستمر.
- التنسيق داخليا وًخارجياً لتقديم خدمات متميزة وإرضاء متلقي الخدمة.
- المستهلك: مأسسة وتجذير ثقافة رضا المستهلك.

(4) التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

إن الخطوة الأساسية لصياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى الشركة تتم من خلال دراسة وتحليل العوامل الحيوية للشركة من حيث تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)

إن عملية تحليل البيئة الداخلية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف أنشطة دوائر الشركة والموارد البشرية وغيرها وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لتتمكن الشركة من العمل بكفاءة واستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

- **عناصر القوة (S)**

- تتمثل عناصر القوة بصورة جوهرية باقتدار الإدارة وكفاءة التنظيم وتراكم الخبرات، والقدرة على تحقيق أفضل الإنجازات الاقتصادية، أي وجود عناصر قوة في البنية التنظيمية للشركة.
- عناصر القوة تنتج أيضًا عن توفر الموارد المالية وسهولة الحصول على هذه الموارد وامتلاك مستوى عال من التكنولوجيا والتسهيلات المادية والكفاءة المتميزة في إدارة هذه الموارد.

- **عناصر الضعف (W)**

- تتمثل عادة في ضعف القدرة لدى الإدارة على صنع القرار المناسب أو ضعف في الموارد المتاحة (بشرية، مالية، ...) أو البنية التحتية، بالإضافة إلى ضعف مستوى الكفاءة اللازمة لإدارة مثل هذه الموارد.

إن عملية تحليل البيئة الخارجية تعني استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للشركة ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزأتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر المتبادلة بينها.

إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الشركة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبالتالي تصميم استراتيجيات قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على أعمال الشركة أو تحويله إيجابا باتجاه تحقيق الأهداف الموضوعة.

- **الفرص (O)**

- هي وقائع موجودة في البيئة الخارجية خلال فترة زمنية محددة والتي ينجم عنها إذا ما تم استثمارها على الوجه الصحيح فوائد مادية وغير مادية للشركة.

- **التهديدات (T)**

- هي الأحداث المحتملة والتي إذا ما ظهرت تسبب ضررا حقيقيا للشركة، فالتهديدات ليس بالضرورة أن تكون موجودة وإنما قد تدل مؤشرات واتجاهات معينة موجودة في البيئة الخارجية على احتمالية ظهور هذه التهديدات في فترة زمنية قريبة أو بعيدة.

العوامل الرئيسية المؤثرة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة:

- **العوامل السياسية:**

تعمل الشركة في بلد يتمتع بالديمقراطية ويؤمن بضرورة الحرية الاقتصادية، ويوفر ظروف عمل تتصف بالاستقرارالسياسي بالإضافة إلى وجود مناخ جاذب للاستثمار والذي يؤدي إلى استقرار اقتصادي على الصعيد المحلي.

- **العوامل الإقتصادية:**

بما أن الشركات أصبحت تعمل في ظل اقتصاد عالمي مفتوح تفرضه متطلبات العولمة واتفاقيات التجارة الدولية فإن الشركة سوف تتأثر بالظروف الإقتصادية سواء كانت المحلية أو الخارجية، ولعل أبرز هذه العوامل هي تحرير أسعار النفط ورفع الدعم عن هذه المادة من قبل الحكومة حيث تشكل مادة الفيول (Fuel) المشتقة من النفط أكبر عنصر تكلفة في إنتاج مادة الإسمنت الأبيض، وبالتالي فإن التذبذب في أسعار الفيول والناجم عن عدم استقرار أسعار النفط والاتجاه الصعودي لهذه الأسعار سوف يودي إلى ارتفاع مدخلات الإنتاج الأخرى من مواد خام وغيرها، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة المنتج النهائي. وينظر كذلك عند تحليل العوامل الإقتصادية إلى المواد الخام محلية أم مستوردة، والشركاء الاستراتيجيين، ووجود المنتج في السوق، ووجود منافسين محليين أو خارجيين.

- **العوامل الاجتماعية:**

تمت مراعاة الخصائص الاجتماعية في المجتمع المحيط بالمصنع عند تحديد العوامل الخارجية المؤثرة في عمل الشركة، حيث انه مجتمع يتميز أفراده بقابلية التغيير وينظر إلى وجود مصنع الإسمنت على أنّه تطور و تحسن يساعد المجتمع المحلي ويحسن ظروف المعيشة من خلال توظيف أبناء المجتمع المحلي مثلاً، وبالتالي هناك تقبل من المجتمع المحيط بوجود المصنع مما يعتبر ميزة إيجابية للمصنع. كذلك تؤثر الثقافة السائدة لدى بعض أفراد المجتمع المحلي والتي تفضل السلع والخدمات المستوردة على السلع والمنتجات المحلية بغض النظر عن السعر أو الجودة.

- **العوامل التكنولوجية:**

لعل ابرز العوامل التكنولوجية هو التطور المستمرفي التكنولوجيا المستخدمة في القطاع الصناعي حيث أن هناك قصورًا نسبيًا يكتنف هذا العامل، خاصة فيما يتعلق بقطاع الصناعة بشكل عام نتيجة التطور المستمر وبشكل دائم في قطاع التكنولوجيا ومواكبة التطور التكنولوجي في القطاع الصناعي بشكل مستمر يعتبر أمرًا صعبًا بسبب التكلفة المرتفعة لهذه التكنولوجيا.

وعند التطرق إلى موضوع التطوير التكنولوجي فقد تمت المقارنة بين المنفعة والتكلفة بسبب الارتفاع في تكلفة التكنولوجيا المتطورة.

وعند تحليل العامل التكنولوجي تمت دراسة تاريخ إنشاء المصنع، والتطورات التي حدثت، وخطط تطوير المصنع، وتكلفة التطوير والتجديد، والمنفعة من التجديد، وخصائص ومزايا منتج الشركة في الوضع الحالي، والبحث والتطوير في تحسين جودة المنتج.

- **العوامل البيئية:**

إن المسؤولية الاجتماعية للشركة ليست بمعزل عن مسؤوليتها الأخرى تجاه البيئة والمجتمع المحيط بها، لذا فقد قامت الشركة بالانضمام إلى مبادئ الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة كأحد المبادرات الطوعية للشركات والتي تتضمن أحد أبرز بنوده المحافظة على البيئة إيمانا منها بالدور الاجتماعي الملقى على عاتقها، حيث ينسجم هذا الدور مع المتطلبات العالمية والتشريعات المحلية بحيث تلبي اشتراطات ومطالب وزارة البيئة ،و تتفق مع مدى المسئولية البيئية التي تؤمن بها الشركة وترغب في توفيرها والمحافظة على بيئة نظيفة بحيث تكون هناك علاقة جيده بين المصنع والمجتمع المحيط فيما يتعلق بموضوع البيئة.

- **العوامل التشريعية:**

تمارس الشركة أعمالها بموجب قانون الشركات الأردني وما يترتب على ذلك من وجود جهات رقابية خارجية تهدف إلى المحافظة على وجود الشركة من خلال الرقابة التي تفرضها، وتعتبر هذه نقطة قوة للشركة، كذلك من نقاط القوة انضمام الأردن إلى منظمة التجارة العالمية وما يترتب على ذلك من فتح الأسواق أمام الشركة للتصدير إلى الخارج، وفتح المجال أمام المنافسين لدخول السوق بحرية ودون قيود.

كما أدت اتفاقيات التبادل التجاري المنعقدة مع الدول العربية إلى إلغاء الحماية الجمركية، بالإضافة إلى ذلك أدت التشريعات المعدلة على قانون الضريبة العامة على المبيعات إلى ارتفاع الضريبة العامة على الإسمنت المنتج في الشركة مقارنة مع المستورد.

نتائج التحليل الرباعي (SWOT Analysis):

لقد تم تحليل وتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية كالآتي:

<u>عناصر القوة:</u>

S1 - الخبرة الفنية المتراكمة:

تعد الشركة الأولى في الأردن في مجال صناعة الإسمنت الأبيض وبالتالي فإن الخبرة المتراكمة للشركة في مجال العمل يعد أحد أبرز نقاط القوة لها، كما أن الخبرة المتراكمة للشركة في مجال التسويق ومعرفتها بظروف السوق المحلي والعربي والموردين والجهات الفاعلة والمحركة للصناعة تساهم في تعزيز نقاط القوة لدى الشركة وتعزيز تنافسيتها.

S2 –التكنولوجيا المستخدمة:

تساهم شمولية التقنية المستخدمة في صناعة الإسمنت الأبيض عن مثيلاتها في الإسمنت العادي في تحقيق المرونة في تنويع منتجات الشركة وبالتالي تمكينها من تلبية متطلبات السوق الخارجي المتغيرة.

S3 – المركز المالي للشركة:

يمتاز هيكل التمويل في المركز المالي للشركة باعتماده فقط على الرأسمال الممتلك والمدفوع من قبل المساهمين ،ويتيح هذا المركز إمكانية التمويل الخارجي من أجل العمل تطوير المعدات أو إطلاق مشاريع استثمارية جديدة .

S4 – الهيكل التنظيمي للشركة والموارد البشرية:

إن الهيكل التنظيمي للشركة وتوزيعه من حيث توزيع الاختصاصات بين دوائر الشركة وضمان تفاعلها من خلال قنوات الاتصال يعد أحد نقاط القوة في الشركة، كما أن توفر الكفاءات والمهارات اللازمة في الشركة كذلك يعد أحد نقاط القوة بالإضافة إلى ذلك أن الشركة حرصت ومن خلال إنشاء مركز العربية للتدريب والتطوير في مجال صناعة الإسمنت على تطوير كفاءة العاملين وتقديم خدمات تدريبية واستشارية وبحثية داخلية وخارجية لتعزيز كفاءة الموارد البشرية العاملة بها بما يخدم أهداف الشركة.

S5 – تنويع منتجات الشركة وتطوير استثماراتها:

يسمح عقد تأسيس الشركة بتنويع استثمارات الشركة في مجال صناعة الإسمنت والصناعات الأخرى التي لها علاقة به أو المتفرعة عنه مثل الحجر الصناعي والتي تشكل مادة الإسمنت الأبيض المكون الرئيس في هذه الصناعة.

S6 – تبني الشركة لمعايير ومتطلبات ال ISO:

إن تبني الشركة وتلبيتها لمتطلبات ال ISO ساعد في تنظيم الإجراءات والفعاليات وزيادة عمليات التحسين والتطوير المستمر لها.

عناصر الضعف:

W1 – ضعف آليات التوثيق:

على الرغم من المعرفة المتراكمة لدى الشركة في مجال صناعة الإسمنت إلا أن نتائج التحليل أظهرت ضعف آليات التوثيق في الشركة للوصول إلى المعرفة.

W2 – عدم استجابة أنظمة الأجور والحوافز لعوامل المنافسة:

إن تدني مستوى الأجور في الشركة مقارنة مع مستويات الأجور في الشركات العاملة المنافسة في هذا القطاع يشكل أحد عناصر الضعف الرئيسية لدى الشركة، حيث يؤثر بصورة مباشرة على قدرة الشركة الاحتفاظ بالكفاءات والعمالة المؤهلة والمدربة لانجاز الأعمال.

W3 – ضعف القدرة على متابعة التطور التكنولوجي في مجال الصناعة:

إن التطور التكنولوجي في صناعة الإسمنت الأبيض متسارع شأنه شأن كافة الصناعات الأخرى الا أن الشركة تواجه ضعفاً في مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في مجال الصناعة، ويعود ذلك لارتفاع كلفة تبني مثل هذا النوع من التكنولوجيا، وكذلك محدودية المعرفة لدى الكفاءات الموجودة في الشركة في آلية عمل هذه التكنولوجيا في ظل تسرب الكوادر المؤهلة في الشركة، وضعف اهتمام مؤسسات البحث العلمي المحلية بالبحث العلمي والتطوير في مجال صناعة الإسمنت وكيماويات البناء.

الفرص:

O1 – الميزة التنافسية للشركة:

تتميز الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض بأنها الشركة الوحيدة في الأردن المختصة بصناعة الإسمنت الأبيض، ويعتبر هذا العامل من أبرز الفرص المتاحة للشركة نتيجة المعرفة المتراكمة لدى الشركة بظروف الصناعة وخاصة فيما يتعلق بالأسواق، والموردين، والمواد الخام، والكفاءات البشرية المطلوبة.

O2 – توفر المواد الخام في مناجم الشركة:

إن توفر المواد الخام للصناعة مثل الرمل و (base cores) ومواد الركام المستخدمة في قطاع الإنشاءات والطرق بتكلفة منخفضة نسبيا، بحيث يمكن استغلاها وبيعها في الأسواق المحلية يعتبر أحد الفرص الرئيسية للشركة من حيث تعزيز تنافسية الشركة من خلال انخفاض كلفة المواد الخام الداخلة في الصناعة.

O3 – فوائض السيولة النقدية التي تتمتع بها الشركة:

تتمتع الشركة بميزة توفر فوائض السيولة النقدية والتي تشكل قاعدة قوية لإطلاق مشروعات استثمارية وكذلك تساهم في تنوع المحفظة الاستثمارية للشركة وبالتالي تحقيق التوازن في الأداء المالي الشركة.

O4 – تعدد استخدامات الإسمنت الأبيض:

تتميز مادة الإسمنت الأبيض بتعدد استعمالاتها خلافا للأنواع الأخرى من الإسمنت حيث يمكن استخدامها في أعمال التشطيبات للأبنية وصناعة البلاط وبعض أعمال الديكور وكذلك أعمال القصارة داخل المنازل الجديدة.

التهديدات:

T1 – دخول منافسين جدد لهذا القطاع بتكنولوجيا وأدوات إنتاجية جديدة:

يشكل هذا العامل ابرز التهديدات المباشرة والمنافسة على المنتج الرئيسي للشركة نتيجة لدخول الأردن في اتفاقيات التجارة العالمية وقوانين تشجيع الاستثمار التي تتيح للمستثمرين الدخول إلى السوق المحلي بمنتجات منافسة أو إنشاء مصانع بتكنولوجيا متطورة وحديثة تعمل على خفض تكاليف الإنتاج.

T2 – ارتفاع أسعار المحروقات وخاصة الوقود الصناعي:

يشكل هذا العامل أبرز التهديدات التي تواجه قطاع صناعة الإسمنت نتيجة اعتماد هذا القطاع على الوقود الصناعي والذي يشكل أهم مدخلات الإنتاج فيها.

T3 – الأنظمة والتشريعات بصورة عامة والبيئية بصورة خاصة:

نظرا لطبيعة صناعة الإسمنت والتركيز من قبل الهيئات الرقابية البيئية على هذه الصناعة والتعديلات التشريعية المتلاحقة يعتبر هذا العامل من أبرز التحديات التي تواجه الشركة على المدى المتوسط والبعيد.

T4 – ارتفاع كلفة مدخلات الإنتاج وعدم توفر بعضها محلياً:

تواجه الشركة تحدي ارتفاع كلفة مدخلات الانتاج وارتفاع تكاليفها في الأسواق الخارجية مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج والحد من تنافسية منتج الشركة محلياً وخارجياً.

T5 – النظرة التقليدية للمنتجات:

إن النظرة التقليدية في السوق المحلي إلى مادة الإسمنت الأبيض محصورة باستخدامه لأعمال الجبص والديكور دون النظر إلى الاستخدامات الأخرى له يحد من زيادة مبيعات الشركة من مادة الإسمنت الأبيض ويضيق حجم السوق المتاح لهذه المادة ،الأمر الذي يتطلب القيام بحملات ترويجية وورش عمل في السوق المحلي للتعريف بمزايا استخدام الإسمنت لزيادة حجم الطلب على المنتج الرئيس للشركة للمحافظة أو زيادة الحصة السوقية للشركة.

T6 – الوضع الاقتصادي العام:

تتأثر الشركة مباشرة بالوضع الاقتصادي العام للدولة والدول المجاورة ، وقد كان الوضع الاقتصادي يشكل تهديدا خصوصا خلال السنوات السابقة، كما أن التغييرات السياسية قد تؤثرعلى قدرة تسويق الشركة لمنتجاتها ويقلص حجم المبيعات.

ومن أجل تحليل العوامل الداخلية والخارجية للشركة، فقد تم إعطاء أوزان (Weights) لكل من عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات وذلك بناء على أهمية العنصر وأولويته بالنسبة للشركة بحسب التقييم والمشاهدات التي تمت خلال فترة إعداد الخطة وبالتشارك مع كافة الدوائر الموجودة في الشركة وكذلك الجهات ذات العلاقة، وكذلك فقد تم تحديد مدى استجابة الشركة (Response Rating) لكل من عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات وبالتالي تم تحديد مدى تأثير كل من هذه العناصر على الأداء العام للشركة.

والمخطط التالي يوضح قياس مدى الاستجابة:

متميز	أعلى من المتوسط	متوسط	أقل من المتوسط	ضعيف
5	4	3	2	1

ملخص تحليل العوامل الداخلية ال(Internal Factors Analysis Summary-IFAS)رمز

عناصر القوة	الرمز	الوزن	معدل الاستجابة	النتيجة
الخبرة الفنية المتراكمة	S1	0.05	3	0.15
التكنولوجيا المستخدمة	S2	0.05	4	0.20
المركز المالي للشركة	S3	0.02	5	1.00
الهيكل التنظيمي للشركة والموارد البشرية	S4	0.05	3	0.15
تنويع منتجات الشركة وتطوير استثماراتها	S5	0.05	4	0.20
تبني الشركة لمعايير ومتطلبات ال ISO	S6	0.01	5	0.50
المجموع		**0.05**		**2.20**
عناصر الضعف				
ضعف آليات التوثيق	W1	0.15	4	0.60
عدم استجابة أنظمة الأجور والحوافز لعوامل المنافسة	W2	0.20	1	0.20
ضعف القدرة على متابعة التطور التكنولوجي في مجال الصناعة	W3	0.15	2	0.30
المجموع		**0.05**		**1.10**
المجموع الكلي				**3.30**

من خلال تحليل عناصر القوة والضعف وأهميتها ودرجة استجابة الشركة في التعامل معها وجد أن نتيجة الشركة كانت متوسطة (3.3).

ملخص تحليل العوامل الخارجية (External Factors Analysis Summary – EFAS)

الفرص	الرمز	الوزن	معدل الاستجابة	النتيجة
الميزة التنافسية للشركة	O1	0.10	3	0.30
توفر المواد الخام في مناجم الشركة	O2	0.15	3	0.45
فوائض السيولة النقدية التي تتمتع بها الشركة	O3	0.15	4	0.60
تعدد استخدامات الإسمنت الأبيض	O4	0.10	3	0.30
المجموع		**0.50**		**165**

التهديدات				
دخول منافسين جدد للقطاع بتكنولوجيا وأدوات إنتاجية جديدة	T1	0.10	3	0.30
ارتفاع أسعار المحروقات وخاصة الوقود الصناعي	T2	0.10	2	0.20
الأنظمة والتشريعات بصورة عامة والبيئية بصورة خاصة	T3	0.50	2	1.00
ارتفاع كلفة مدخلات الإنتاج وعدم توفر بعضها محليًا	T4	0.10	2	0.20
النظرة التقليدية للمنتجات	T5	0.10	3	0.30
الوضع الاقتصادي العام	T6	0.50	2	1.00
المجموع		**0.50**		**3.00**
المجموع الكلي				**4.65**

من خلال تحليل الفرص والتهديدات وتحديد أهميتها ودرجة استجابة الشركة في التعامل معها وجد أن نتيجة الشركة كانت أعلى من المتوسط (4.65).

(5) مصفوفة تحليل العوامل الإستراتيجية

(Strategic Factors Analysis Summary Matrix)

عند مراجعة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية وأوزانها وأهميتها ومن أجل تحديد الأولويات ما بين العوامل الاستراتيجية والتي تعتبر عناصر رئيسة في تحقيق الرؤيا المستقبلية للشركة، تم تحديد عشرة عوامل إستراتيجية رئيسة والتي ترسم ملامح الخطة الإستراتيجية للشركة وذلك على المدى القصير والمتوسط والطويل.

والجدول التالي يمثل مصفوفة تحليل العوامل الإستراتيجية:

العوامل الإستراتيجية الرئيسة (Key Strategic Factors)	**الرمز**	**الوزن**	**معدل الاستجابة**	***النتيجة***	**المدة الزمنية (سنوات)**		
					قصيرة المدى **(1>)**	متوسطة المدى **(3−1)**	طويلة المدى **(3<)**
المركز المالي للشركة	S3	0.10	5	0.50	X		
ضعف آليات التوثيق	W1	0.10	4	0.40	X		
عدم استجابة أنظمة الأجور والحوافز	W2	0.10	1	0.10		X	

لعوامل المنافسة							
ضعف القدرة على متابعة التطور التكنولوجي في مجال الصناعة	W3	0.10	2	0.20		X	
توفر المواد الخام في مناجم الشركة		0.10	3	0.30		X	
فوائض السيولة النقدية التي تتمتع بها الشركة		0.10	4	0.30		X	
دخول منافسين جدد للقطاع بتكنولوجيا وأدوات إنتاجية جديدة		0.10	3	0.30			X
ارتفاع أسعار المحروقات وخاصة الوقود الصناعي		0.10	2	0.20		X	
ارتفاع كلفة مدخلات الإنتاج وعدم توفر بعضها محليًا		0.10	2	0.20		X	
النظرة التقليدية للمنتجات		0.10	3	0.30			X
المجموع		**1.00**		**2.90**			

نتائج تحليل العوامل الداخلية والخارجية:

بناء على تحديد الأوزان لكل من عناصر القوة والضعف المذكورة سابقًا وبعد قياس معدل استجابة الشركة لهذه العناصر، فقد تبين أن استجابة الشركة لعناصر القوة والضعف كانت حول المتوسط، وبالتالي كانت نتيجة استجابة الشركة للعوامل الداخلية حسب (IFAS) هي (3.3)، وهي أقرب للمتوسط، وعليه يجب على الشركة أن تعزز نقاط القوة لديها وتركزعلى معالجة أسباب الضعف.

وفي الآونة الأخيرة بدأت الشركة بالعمل على الحد من نقاط الضعف من خلال العمل مع
مستشارين وذلك لتحسين الأداء الكلي للشركة، أما بالنسبة لنقاط القوة فعلى الشركة أن تولي اهتماما أكبر بها وأن تعمل على تنميتها بما يتناسب مع تقوية المناخ التنظيمي والبيئة الداخلية للشركة والذي بدوره سيساهم في تطوير أدائها.

بالنسبة لعناصر البيئة الخارجية وتحديدا الفرص والتهديدات، فقد تم قياس معدل استجابة الشركة لها وقد تبين أن استجابة الشركة للفرص المتاحة أمامها كانت اقل من المتوسط بقليل، بينما كانت الاستجابة حول المتوسط بالنسبة للتهديدات، وبناء على ذلك تبين أن نتيجة استجابة الشركة للعوامل الخارجية (EFAS) هي (4.65) وهي أعلى من المتوسط. وتظهر هذه النتيجة أن الشركة تتمتع بمرونة عالية تمكنها من اغتنام الفرص ومحاولة تجنب التهديدات في البيئة الخارجية وذلك يتم من خلال استغلال نقاط القوة لدى الشركة للاستفادة من الفرص المتاحة أمامها وتقليل أثر التهديدات التي تواجهها في بيئتها الخارجية.

وبعد التحليل الشامل للبيئتين الداخلية والخارجية (IFAS, EFAS) تم تحديد العوامل الإستراتيجية الرئيسة (Key Strategic Factors) للشركة وتم تحديد أوزانها ومعدل استجابة الشركة لها، وبالنتيجة فإن الاستجابة الحالية للشركة كانت (2.9) وهي حول المتوسط، ومن هنا يجب أن تسعى للتركيز على هذه العوامل خلال المدة الزمنية المقترحة (قصيرة، متوسطة، وطويلة المدى) لكل من هذه العوامل.

(6) الإجراءات الوقائية والعلاجية بناء على نتائج دراسة التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

العوامل الاستراتيجية الرئيسية (Key Strategic Factors)	**الرمز**	**المدة الزمنية (سنوات)**			**الإجراءات الوقائية والعلاجية**
		قصيرة المدى **(1>)**	متوسطة المدى **(1−3)**	طويلة المدى **(3<)**	
المركز المالي للشركة	S1	X			- تعزيز السياسات المالية للشركة وأسس التعامل المالي مع العملاء والمؤسسات التمويلية. - تحديث الأنظمة المالية وأنظمة التكاليف في الشركة - تنويع الاستثمارات وتحسين الأداء المالي في الشركة
ضعف آليات التوثيق	W1	X			- تفعيل أنظمة التوثيق في الشركة وتفعيل قنوات الاتصال ونقل المعرفة بين الدوائر المختلفة وداخل الدائرة الواحدة
عدم استجابة أنظمة الأجور والحوافز لعوامل المنافسة	W2		X		- تم اعتماد وتطبيق الأنظمة والمنهجيات والبرامج التالية لتطبيق سياسات الإدارة الحديثة للموارد البشرية: • نظام الاستقطاب والاختيار والتعيين • نظام تقييم الأداء • نظام الرواتب والامتيازات • نظام تدريب الموارد البشرية - الخطة التدريبية - دراسة الاحتياجات التدريبية • نظام المكافآت والحوافز • نظام الترقية • نظام تخطيط الموارد البشرية • برنامج التخطيط الاحلالي

					• نظام أخلاقيات وآداب المهنة • منهجية الاحتفاظ بالموظف • إجراء قياس رضا الموظف - تفعيل دور مركز العربية للتدريب والتطوير في تأهيل الكوادر العاملة في الشركة.
ضعف القدرة على متابعة التطور التكنولوجي في مجال الصناعة	W3		X		- توفير المزيد من المخصصات المالية لغاية التطوير والتحديث. - الاستفادة من الاتفاقيات الدولية لتضمين تكنولوجيا صديقة للبيئة. - التطوير والتدريب للعاملين لمواكبة آخر المستجدات العلمية والتكنولوجية. - تحسين المواصفات الفنية للمنتج وتحديث المعدات لمواكبة التطورات الفنية والتكنولوجية

العوامل الاستراتيجية الرئيسية (Key Strategic Factors)	**الرمز**	**المدة الزمنية (سنوات)**			**الإجراءات الوقائية والعلاجية**
		قصيرة المدى (1>)	متوسط ة المدى (3−1)	طويلة المدى (3<)	
توفر المواد الخام في مناجم الشركة	S1			X	- الاستغلال الامثل للمواد الخام
فوائض السيولة النقدية التي تتمتع بها الشركة	S1	X			- تنويع الاستثمارات وتحسين الأداء المالي في الشركة
دخول منافسين جدد للقطاع بتكنولوجيا وأدوات إنتاجية جديدة	W1	X			- تحسين المواصفات الفنية للمنتج - دراسة وتحليل سوق الإسمنت الأبيض. - توفير قاعدة بيانات مفصلة عن كافة القطاعات المستهلكة والمستخدمة لمنتجات الشركة وتحديد حجم الطلب المحلي الكلي وحجم الحصة السوقية للشركة من هذا الطلب. - تنويع منتجات الشركة لتلبية احتياجات كافة المستهلكين - توفير المزيد من المخصصات المالية لغاية التطوير والتحديث.
ارتفاع أسعار	W2		X		- البحث عن مصادر جديدة للوقود الصناعي بأسعار

المحروقات وخاصة الوقود الصناعي						منافسة.
ارتفاع كلفة مدخلات الإنتاج وعدم توفر بعضها محلياً	W3		X			- بناء شراكات وعلاقات جديدة مع الموردين وأسواق جديدة لمدخلات الإنتاج لتوفير المواد الخام بأسعار منافسة.
النظرة التقليدية للمنتجات	W3			X		- تكثيف حملات الترويج والتسويق والتعريف بالمنتجات الجديدة للشركة وكذلك الاستخدامات الحديثة لمادة الإسمنت الأبيض. - توظيف توقعات الشركاء والمتعاملين في تنويع منتجات الشركة. - تبني خدمات التوزيع إلى الاسوق بشكلين سائب وأكياس. - طرح اصناف جديدة تلبي احتياجات القطاعات المستهلكة.

(7) الأهداف الاستراتيجية للشركة

1. تحسين المواصفات الفنية للمنتج وتحديث المعدات لمواكبة التطورات الفنية والتكنولوجية.
2. تنويع الاستثمارات وتطوير الأداء المالي للشركة.
3. زيادة الحصة السوقية للشركة في السوق المحلي والخارجي.
4. تنمية الموارد البشرية وتطوير العمل المؤسسي.
5. إنشاء مركز العربية للتدريب والاستشارات.

عزيزنا الدارس فيما يلي أسئلة لنقاش الخطة الاستراتيجية للشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض.

تستطيع أن تجيب عن الأسئلة إما فرديًا أو في جماعة (في زمر) بإعداد تقرير وتقديمه في المحاضرة أو في البرنامج التدريبي:

1. متى تأسست الشركة؟ وما أنواع الإسمنت الذي تنتجه؟ ومن هم الشركاء وأصحاب العلاقة في الشركة؟
2. ما أهمية معرفة أصحاب العلاقة (Stakeholders) عند وضع الخطط الاستراتيجية للشركة.
3. ما المراحل التي تم فيها إعداد الخطة الاستراتيجية للشركة؟ وهل تمت مشاركة العاملين في إعدادها؟
4. ما رأيك في الطريقة التي صيغت فيها رؤية الشركة ورسالتها وقيمها المؤسسية وأهدافها الاستراتيجية؟ وهل تنطبق عليها المواصفات التي درستها في الكتاب.

5. ماذا نعني بالتحليل الرباعي (SWOT Analysis)، وهل اتبعت المنهجية التي درستها في الكتاب في القيام بعملية التحليل الرباعي للشركة؟
6. ما العوامل المجتمعية الخارجية التي تتفاعل وتؤثر على الشركة؟
7. عدِّد ثلاثًا من عناصر القوة، وثلاثًا من عناصر الضعف، وثلاثًا من الفرص، وثلاثًا من التهديدات للشركة.
8. ماذا نعني بمصفوفة العوامل الاستراتيجية في الشركة؟
9. لماذا ذكرت الخطة الاستراتيجية الإجراءات الوقائية والعلاجية؟ وما أهمية ذلك في التنفيذ؟
10. لو كنت حاصلاً عل البكالوريوس أو الماجستير في إدارة الأعمال فهل ترغب في العمل في الشركة بناء على دراستك لخطتها الاستراتيجية ووضعها في السوق؟ ولماذا؟

قائمة المراجع

أ) المراجع باللغة العربية:

أبو بكر، مصطفى محمود (2010). **المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد (2003). **الإدارة الاستراتيجية ـ مفاهيم ونماذج تطبيقية**، القاهرة: الدار الجامعية.

برنوطي، سعاد نائف (2008). **الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال**، الطبعة الرابعة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

بن حبتور، عبد العزيز صالح (2004). **الإدارة الاستراتيجية ـ إدارة جديدة في عالم متغير**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

بني حمدان، خالد محمد، وإدريس، وائل محمد صبحي (2007). **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ـ منهج معاصر**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

توفيق، عبد الرحمن (2004). **منهج الإدارة العليا ـ الإدارة الاستراتيجية، المبادئ والأدوات**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ـ بمبك.

تومسون، آرثر أيه، وستريكلاند، أيه جي (2006). **الإدارة الاستراتيجية ـ الحالات العملية**، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.

جرادات، ناصر "محمد سعود" (2013). **الإدارة الاستراتيجية ـ منظور تكاملي حديث**، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

جرادات، ناصر "محمد سعود"، والمعاني، أحمد إسماعيل، والصالح، أسماء رشاد (2011). **إدارة المعرفة**، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

جرادات، ناصر "محمد سعود"، والمعاني، أحمد إسماعيل، وعريقات، أحمد يوسف (2013). **إدارة التغيير والتطوير**، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

جرادات، ناصر، وأبو الحمام، عزام (2013). **المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات**، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الحسيني، فلاح حسن عداي (2006). **الإدارة الاستراتيجية ـ مفاهيمها ـ مداخلها ـ عملياتها المعاصرة**، ط2، عمان: دار وائل للنشر.

الخالدي، إبراهيم شهاب بدر (2010). **المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لمنظمات الأعمال المعاصرة**، عمان: دار الإعلام.

الخفاجي، نعمة عباس (2008). **الفكر الاستراتيجي ـ قراءات معاصرة**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري (1982). **أساليب مناقشة الحالات الإدارية في التعليم الجامعي الإداري والتدريب الإداري**، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري (1985). **تقنيات إدارية حديثة، المنهجية، ونماذج منتقاه**، بيروت: دار الجيل، عمان: مكتبة المحتسب.

درة، عبد الباري (1998). تأصيل العلوم الشرطية في الوطن العربي في عالم متغير، **بحث قدم إلى مؤتمر الشارقة الدولي لتأصيل العلوم الشرطية**، الشارقة، 13-1998/12/16.

درة، عبد الباري (2013). **المهارات العشر للثقة بالنفس ـ النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري وجرادات، ناصر (2013). **الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظري تطبيقي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري إبراهيم والصباغ، زهير نعيم (2008). **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1**، عمان: دار وائل للنشر.

درة، عبد الباري والمجالي، نبيل (2010). **العلاقات العامة في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق ـ منحى نظامي واستراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري وجودة، محفوظ (2011). **الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي**، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا مطلك (2005). **الإدارة الاستراتيجية ـ مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

رزوق، سعد (1979). **موسوعة علم النفس، الطبعة الثانية**، بيروت: المؤسسة العربية للنشر والتوزيع.

رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش (2008). **الإدارة الاستراتيجية ـ مدخل تكاملي**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الركابي، كاظم نزار (2004). **الإدارة الاستراتيجية ـ العولمة والمنافسة**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

السالم، مؤيد سعيد (2005). **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

السويدان، طارق محمد، والعدلوني محمد أكرم (1425هـ). **كيف تكتب خطة استراتيجية؟**، الرياض: قرطبة للإنتاج الفني.

السيد، إسماعيل محمد (1993). **الإدارة الاستراتيجية ـ مفاهيم وحالات تطبيقية**، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

شومان، مؤسسة عبد الحميد (2012). **كامل العجلوني طبيبًا وعالمًا وإنسانًا، الطبعة الأولى**، عمان.

صادق، محمد (1980). **إدارة التنمية وطموحات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في العالم العربي عام 2000**، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

الضمور، أحمد هاني، والقطامين، أحمد عطا الله (2005). **الإدارة الاستراتيجية**، القدس: منشورات جامعة القدس المفتوحة.

الطيب، حسن أبشر (1989). **إشكالية الإصلاح والتطوير الإداري ـ دراسات تحليلية لتحديات البناء المؤسسي في الوطن العربي**، الكويت: ذات السلاسل.

عاشور، أحمد صقر (1995). **إصلاح الإدارة الحكومية: آفاق استراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عريقات، أحمد يوسف، وجرادات، ناصر "محمد سعود" والمعاني، أحمد إسماعيل (2012). **إدارة الإنتاج والعمليات**، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الغالبي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن (2010). **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ـ الأعمال والمجتمع**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي (2009). **الإدارة الاستراتيجية ـ منظور منهجي متكامل**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

غراب، كامل السيد (1995). **الإدارة الاستراتيجية ـ أصول علمية وحالات عملية**، الرياض: جامعة الملك سعود.

فهمي، عبد القادر محمد (2011). **المدخل إلى دراسة الاستراتيجية**، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

القطامين، أحمد (1996). **التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية**، الطبعة الثانية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

القطامين، أحمد (2009). **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، الطبعة الثانية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى (2000). **التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المساد، محمود أحمد (2010). **الإدارة الاستراتيجية والإدارة المدرسية**، القاهرة: الشركة المصرية العالمية للنشر.

المشني، نانسي داود علي (2011). استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن ـ شركة النبيل للصناعات الغذائية دراسة حالة، **دراسة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط، عمان ـ الأردن.

المعاني، أحمد، وعريقات، أحمد، والصالح، أسماء، وجرادات، ناصر (2011). **قضايا إدارية معاصرة**، عمان: دار وائل للنشر.

هل، شارلز، وجونز، جاريث (2001). **الإدارة الاستراتيجية:** الجزء الأول ـ مدخل متكامل، ترجمة: محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر.

وهبة، نخلة (2001). **رعب السؤال وأزمة الفكر التربوي: أنا أسأل ...إذاً ... أنا أفكر**، الطبعة الأولى، بيروت: شركة المطبوعات للتوزيع والنشر.

ب) المراجع باللغة الانجليزية:

Abrahams, Jeffry (1999). **The Mission Statement Book**, Berkeley, California: Ten Speed Press.

Bannock, Graham, Davis, Evan, Troti, Paul and Uncles, Mark (2002). **The New Penguin Dictionary of Business,** England: Benguin Books.

Barney, Jay B & Hesterly, William S. (2006). **Strategic Management & Competitive Advantage: Concepts**, 4th Edition, New York: Pearson Education.

Burnes, B., (2000). **Managing Change a Strategic Approach to Organization Dynamics**, 3rd Ed., England: Prentice Hall.

Burtonshow-Gunn, Simon (2008). **The Essential Management Toolbox – Tools, Models and Notes for Managers and Consultants,** West Sussex, England: John Wiley and Sons, Ltd.

Charney, CY. (2006). **The Leader's Tool Kit: Hundreds and Techniques for Developing the Skills you Need,** New York: American Management Association.

Daft, Richard L. (2008). **New Era of Management, 2th Edition,** Australia: Thomson – South – Western.

David, Fred R. (2001). **Strategic Management, Concepts and Cases**, Boston: Pearson, Global Edition, Thirteenth Edition.

Eigen, Lewis D. and Jonathan P. Siegel (1989). **The Manager's Book of Quotations,** New York: AMACOM, A Division of American Management Association.

Farren, Mick (2004). **Words of Wisdom,** London: Chrysalis Books. Group.

Goetsch, David L. and Davis, Shanley B. (2010). **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality,** Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc., Sixth Edition.

Grundy, Tony (2005). **Gurus on Business Strategy,** New Delhi: Viva Books Private Limited.

Hindle, Tim (2012). **Guide to Management Ideas and Gurus,** London: The Economist News Paper Ltd.

Johnson, Jerry and Scholes, Kevan (2002). **Exploring Corporate Strategy,** Harlow, England: Prentice Hall.

Kim, W. Chan & Mauborgnem Renee (2005**). Blue Ocean Strategy-How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**, Boston: Harvard Business School Press.

Kinicki, Angelo and Williams, Brain K. (2006). **Management a Practical Introduction**, Boston: McGraw Hill, Irwin.

Kishore, Ravi M. (2010). **Strategic Management:Text and Cases,** New Delhi: Taxman Publications (P.) Ltd.

Mager, Robert F. (1984). **Preparing Instructional Objectives,** Revised Second Edition, Belmont: California: Pitman Learning, Inc.

Mohammad, Mahathir (2006). **Islam, Knowledge and Other Affairs,** Selangor, Malaysia: MPH Publishing.

Muna, Farid A. (1980). **The Arab Executive,** New York: St. Martin's Press.

Peters, Thomas J. and Waterman, Robert H. Jr. (1982). **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies,** New York: Warner Books.

Prasad, Ajit (2002). **A Dictionary of Strategic Management,** New Delhi: Excel Books.

Robbins, Stephen P., Coulter, Mary, Sidani, Yusuf and Jamali, Dima (2011). **Management: Arab World Edition,** Essex, England: Pearson Education Limited.

Russel, Jeffrey and Russel, Linda (2005). **Strategic Planning Training,** Alexandria, Va: The American Society for Training and development, The ASTD Press.

Scott, Cynthia, Jaffe, Dennis T. and Tobe, Glenn R. (1993). **Organizational Vision, Values and Vision, Building the Organization of Tomorrow,** Boston: Thomson-Course Technology.

Somun, Hajrudin (2003). **Mahathir-The Secret of Malaysian Success,** Selangor Darul Ehsan, Malaysia: Pelanduk Publications.

Thompson, Arthur A., Strichland, A. J., & Gamble, John E. (2004). **Crafting & Executing Strategy for Competitive Advantage**, 14^{th} ed., New York: McGraw-Hill Irwin.

Thompson, J., (2002). **Strategic Management**, 4^{th}. Ed., London: Thompson Learning,.

Tubin, Daniel R. and Pettingell, Margaret S. (2008). **The AMA Guide to Management Development,** New York: American Management Association.

Wheelen & J.D. Hunger (2006). **Strategic Management & Business Policy**, England: Prentice Hall, 10^{th} ed.

Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David (2012) **Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability**, Boston: Pearson. International Edition, Thirteenth Edition.

Yakan, Ammar C. (2012). “Location-Based Knowledge Spectrum with un Updated Birney’s Approach”, **Aljinan**, Volume 3, P.P.87-118.

View publication stats